

EK227E Bacheloroppgave Business/IT

Dagligvaremarkedet

*En undersøkelse av markedssituasjonen på
Hunstad/Mørkved i Bodø*

Emil Krijesterac

Knut Ørsnes

Eirik Andreas Pettersen

Bodø

Forord

Denne bachelor oppgaven markerer slutten på tre lærerike år ved Universitetet i Nordland, hvor vi har studert Business og IT ved Handelshøgskolen i Bodø.

I forbindelse med denne oppgaven vil vi rette en takk til veilder Kjell Ellingsen som har vært meget effektiv og alltid tilgjengelig ved henvendelse.

Ellers retter vi en takk til familie og venner som sikkert har sett litt for lite til oss på gruppen den siste tiden.

Takk for oss!

Bodø, 22.Mai 2011

Knut Ørsnes

Emil Krijesterac

Eirik Andreas Pettersen

Abstract

In this thesis we have been using an holistic approach to solve our main problem, which is “How can Kiwi Mørkved strengthen its market position in the grocery market in Hunstad/Mørkved in Bodø.”

Our main discoveries during this work has been that the grocery market in Norway is by our opinion an oligopoly and the revenue is controlled almost completely by the four big umbrella organizations.

The grocery market in Mørkved, Bodø, consists of Rema 1000, Coop Extra, Rimi and Kiwi. The rivalry is especially big between Rema 1000 and Kiwi nationally, but locally in Mørkved the competition mainly consists of the two historically dominant participants Rema 1000 and Coop Extra. Kiwi Mørkved which must be considered as a newcomer in the grocery market, has big visions for themselves, and wants to become the best actor in the business.

To achieve these goals we have been conducting a survey towards the grocery customers in Mørkved and using those data to point out which criteria's the customers value the most. We've also been analyzing the market as a whole and we've been looking at the internal components of Kiwi Mørkved.

Sammendrag

Målet med vår studie var å skaffe en forståelse for dagligvaremarkedet i Norge. Etter å ha skaffet oss den helhetlige oversikten over markedet, snevret vi fokuset inn på mer lokale forhold og ender opp med hovedproblemstillingen vår, *Hvordan kan Kiwi Mørkved styrke sin markedsposisjon i dagligvaremarkedet på Hunstad/Mørkved i Bodø?* Grunnen til at vi velger å operere på en slik måte er fordi vi på gruppen mener at en ”top-down” tilnærming er den beste løsningen for oppgaven vår. Ved å benytte oss av denne metoden sikret vi oss på gruppen en forståelse for de viktigste mekanismene som råder i markedet og det blir lettere for oss å komme med føringslinjer. Studien vår har forhåpentligvis gitt et grunnlag som Kiwi kan bruke aktivt for å forbedre tilbudet de gir til kundene.

Konkret kan vi si at den ene underproblemstillingen vår gikk ut på å kartlegge de forskjellige aktørene i dagligvaremarkedet og å se nærmere på styrker og svakheter knyttet opp mot de forskjellige kjedene. Vi ønsket også å se på hvilke markedskrefter som rådet i markedet og hvordan konkurranseforholdet var, samt se nærmere på organiseringen til de forskjellige kjedene og maktforholdet mellom leverandør, grossistledd, butikk og til sist kunden.

Vår konklusjon er at dagligvaremarkedet i Norge er et oligopol og de fire store paraplykjedene Norgesgruppen, Reitan gruppen, Coop og ICA står for omtrent 100% av omsetningen i markedet. Produsent og leverandør siden er også meget konsentrert med få og store aktører. Totalt sett gir dette et markedsbilde hvor trusselen for nye aktører er forsvinnende liten, grunnet store inngangsbarrierer som de fire store har bygget opp. Konkurranseforholdet mellom aktørene er ifølge konkurransetilsynet tilfredstillende, men bransjen som helhet blir holdt under oppsyn via årlige kontroller og samtlige inngåtte avtaler mellom paraplykjedene og store produsenter/leverandører blir sendt inn for kontroll.

Den neste delen av problemstillingen vår var å se nærmere på forholdene i dagligvaremarkedet Mørkved. Dagligvaremarkedet på Mørkved har vært dominert av to aktører de siste årene, disse er Rema 1000 og Coop Extra (tidligere Mega). I 2008 ble Kiwi Mørkved etablert, og har siden da etablert seg på Mørkved som en potensiell utfordrer mot de to store. Vi har brukt Kiwi Mørkved som et utgangspunkt for den delen av problemstillingen vår der vi ser mer lokalt og ser på hvilke grep Kiwi kan gjøre for å styrke sin egen posisjon i dagligvaremarkedet på Mørkved. Det første vi gjorde var å foreta en spørreundersøkelse rettet mot dagligvarekunder på Mørkved. Formålet med denne undersøkelsen var å kartlegge hvilke butikker de handlet på, altså hvor ofte de handlet hos en aktør. Dette for å se om det var klare

preferanser av butikkvalg hos respondentene. Neste formål av undersøkelsen var en generell kartlegging av preferanser og til slutt var vi ute etter å skaffe oss informasjon om hvordan dagligvarekundene på Mørkved oppfattet de forskjellige aktørene på kriterier som generell prisnivå, og kvalitet og utvalg på frukt og grønt.

Spørreundersøkelsen vår ga et tydelig bilde på at den gjennomsnittlige kunden på Mørkved hadde et sammensatt preferansebilde. Faktorer som nærhet til hjemmet, pris, atmosfære og kvalitet og utvalg på frukt og grønt viste seg å være svært viktige for respondentene. Dette gir klare signaler på hva som er viktige for kundene i området. Bonusordninger som Coop kortet og Trumf kortet viste seg å bety mindre for kundene, men en stor andel av kundene benyttet seg likevel av tilbudet. Den største skjevheten kom fram da vi analyserte svarene som angikk prisoppfatning rettet mot den enkelte aktør på Mørkved. Hele 72.4% mente at Rema 1000 var desidert billigst og 22.2% mente de var nest billigst. Dette bekrefter hypotesen vi hadde om at Rema 1000 blir oppfattet som prisleder på Mørkved. Angående kvalitet og utvalg på frukt og grønt hadde Kiwi store utslag, respondentene våre hadde en oppfatning at enten var Kiwi best eller dårligst som medførte et stort standardavvik på svarene rettet mot Kiwi. Dette kan gi en indikasjon på at de kundene som allerede har etablert et forhold til Kiwi oppfatter de positivt, mens de som ikke handler der rangerer de som dårligst. Dette er kun en mistanke og ikke noe vi kan fastlå med de dataene vi har, og er gjenstand for videre forskning.

Siste del av problemstillingen gikk ut på å se på interne forhold ved Kiwi Mørkved. Vi dannet oss et inntrykk over arbeidsprossesene som Kiwi Mørkved var bygget opp rundt, og det kom tidlig fram at vareflyten var en overordnet prosess som det ble brukt mye ressurser og tid på. Særlig en prosess fanget vår oppmerksomhet, hyllevaremerkingen. Per dags dato bruker Kiwi mye tid og ressurser på å skrive ut papir labeler som de igjen manuelt må utplassere på hver enkelt lokasjon. De raske endringene som preger dagligvaremarkedet fører til hyppige prisforandringer, som igjen fører til mye arbeid knyttet opp mot hyllevaremerking. Ved å implementere ESL (Electronic Shelf Labels) vil Kiwi Mørkved etter vår mening frigi kritiske ressurser som igjen kan brukes til å forbedre produktet de leverer til kunden. Dette vil etter vår mening forplante seg positivt i bedriften og medføre lavere kostnader på sikt, miljøgevinster og bedre bruk av ressurser.

Innholdsfortegnelse

Forord	I
Abstract	II
Sammendrag	III
Innholdsfortegnelse	V
1 Innledning	1
1.1 Bakgrunn	2
1.2 Kiwi	3
1.3 Problemstilling	5
1.4 Oppgavens videre disposisjon	5
2 Marked	7
2.1 Markedsanalyse med Porters Five Forces	9
2.2 Konkurrentanalyse	15
3. Kartlegging av kundepreferanser	23
3.1 Metode	23
3.2 Valg av forskningsdesign	23
3.3 Undersøkelsen	24
3.4 Utvalg	25
3.5 Måling av variablene og begreper	28
3.6 Undersøkelsens troverdighet	33
3.7 Kritikk av egen undersøkelse	35
3.8 Analyse og resultater	36
4 Valg av strategi	55
4.1 Generiske strategier	55
4.2 Mulige retninger	59
4.3 Mulige metoder	61
4.4 Evaluering av de strategiske alternativene	62
4.5 SWOT- analyse	63
5 Kiwi Mørkveds interne rutiner	66
5.1 Interne forhold	67
5.2 Electronic Shelf Labels	70

6 Diskusjon	75
6.1 Spørreundersøkelsen	75
6.2 Dagligvaremarkedet	77
6.3 Interne forhold	78
6.4 Avslutning	79
7 Referanseliste	80

Figurliste

Figur 1.1 Paraplykjedenes markedsandeler i 2009 (The Nielsen Company 2010)	2
Figur 1.2 Utviklingen i setgmentsandeler i dagligvaremarkedet fra 2006 til 2009 (The Nielsen Company, 2010)	2
Figur 1.3 Konseptkjedenes markedsandeler i 2008 og 2009 (The Nielsen Company, 2010)	3
Figur 1.4 Vekst i antall ansatte og antall butikker 1995-2010 (Kiwi Midt-Norge, 2011)	3
Figur 1.5 Oversikt over markedsandeler i lavprissegmentet 1994-2009 (Kiwi Midt-Norge, 2011)	4
Figur 2.1 Illustrering av rammeverk for Porters Five Forces (Wikipedia, 2011)	9
Figur 2.2 Rammeverk for konkurrentanalyse (Roos et al., 2007)	16
Figur 2.3 Beliggenheten til dagligvarebutikkene på Hunstad/Mørkved	16
Figur 2.4 Den knekkede etterspørselskurven (Dedekam jr., 2009)	21
Figur 3.1 Deskriptivt design (Sander, 2004)	24
Figur 3.2 Omtrentlig sammenheng mellom alder på befolkningen i Bodø og vårt utvalg	26
Figur 3.3 Reliabilitet (Sander, 2004)	33
Figur 3.4 Nærhet til der jeg bor	40
Figur 3.5 Parkering	42
Figur 3.6 Billige varer	43
Figur 3.7 Vareutvalg	43
Figur 3.8 Kjønnssfordeling på viktigheten av vareutvalg	44
Figur 3.9 Kvalitet på ferskvarer, frukt og grønt	44
Figur 3.10 Kjønnssfordeling på viktigheten av kvaliteten på ferskvarer, frukt og grønt	45
Figur 3.11 Bonuskort	45
Figur 3.12 Kjønnssfordeling på viktigheten av bonuskort	46
Figur 3.13 Trivsel/atmosfære i butikken	46
Figur 3.14 Kjønnssfordeling på viktigheten av trivsel/atmosfære i butikken	47
Figur 3.15 Rask handel i butikken	47
Figur 3.16 Åpningstider	48
Figur 3.17 Prissamsvar hylle og kasse	48
Figur 3.18 Opplevelse av forskjell på prissamsvar mellom kasse og hylleetikett	52

Figur 3.19 Funn av varer som er utgått på dato	53
Figur 3.20 Viktigheten av Kiwis garantier og avtaler for kunder	54
Figur 4.1 Valg av strategi (Roos et al., 2007)	55
Figur 4.2 Michael Porters generiske strategier (Roos et al., 2007)	55
Figur 4.3 Mulige retninger (Roos et al., 2007)	59
Figur 4.4 Swot-analyse for Kiwi	64
Figur 4.5 Utvikling i antall ansatte, butikker og netto omsetning for Kiwi (kiwi.no)	65
Figur 5.1 Rammeverk for en forretningsmodell (Applegate et al., 2009)	66
Figur 5.2 Prosessmodellen vi tar utgangspunkt i for modelleringsarbeidet	68
Figur 5.3 Hovedprosessen i Kiwi Mørkveds daglige virksomhet	69
Figur 5.4 Modell av prosessen ”Utplassering/fronting av varer”	69
Figur 5.5 Eksempel på hvordan ESL fungerer (Opticon.es)	71
Figur 5.6 Prisoppdatering i butikk med dagens system	72
Figur 5.7 Prisoppdatering i butikk med ESL	73
Figur 6.1 Hvordan differensiere seg fra de andre aktørene?	77

Tabelliste

Tabell 2.1 Gradering av de ulike “kreftene” i Porters Five Forces	14
Tabell 3.1 Fordeling av respondentene på de tre lokasjonene	25
Tabell 3.2 Kjønnfordeling	26
Tabell 3.3 Husholdningsstørrelse	27
Tabell 3.4 Nøkkeltall for utvalget	27
Tabell 3.5 Handlefrekvens Coop Extra Mørkved	36
Tabell 3.6 Handlefrekvens Coop Prix Hunstadmoen	37
Tabell 3.7 Handlefrekvens Coop Prix Mørkved	37
Tabell 3.8 Handlefrekvens Kiwi Mørkved	38
Tabell 3.9 Handlefrekvens Rema 1000 Hunstad	38
Tabell 3.10 Handlefrekvens Rimi Mørkved	39
Tabell 3.11 Oversikt over andel respondenter som handler minst ukentlig på de aktuelle butikkene .	39
Tabell 3.12 Oversikt over innsamlet data på rangering av ”Butikkattributter”	41
Tabell 3.13 Respondentenes inntrykk av prisnivå (prosentandel per kjede)	49
Tabell 3.14 Respondentenes inntrykk av utvalg på frukt og grønt (prosentandel per kjede)	49
Tabell 3.15 Respondentenes inntrykk kvalitet på frukt og grønt (prosentandel per kjede)	50
Tabell 3.16 Oversikt over innsamlet data på ”Utvalg frukt og grønt”	50

Tabell 3.17 Oversikt over innsamlet data på "Kvalitet frukt og grønt"	50
Tabell 3.18 Frekvenstabell for variabelen "Medlems/Bonuskort"	51
Tabell 3.19 Frekvenstabell for variabelen "Egne Merker"	52
Tabell 3.20 Frekvenstabell for variabelen "Funnet utgåtte varer"	53
Tabell 3.21 Frekvenstabell for variabelen "Bleiekort Kiwi"	54
Tabell 4.1 Frekvenstabell for respondentenes rangering av frukt- og grønt- utvalget hos Kiwi	57
Tabell 4.2 Frekvenstabell for respondentenes rangering av frukt- og grønt- kvaliteten hos Kiwi	58
Tabell 4.3 Frekvenstabell for butikkattributten "Kvalitet frukt og grønt"	58

1. Innledning

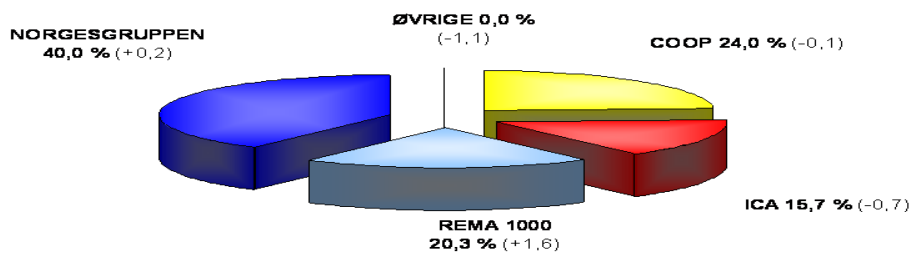
Høsten 2010 bestemte vi oss for at vår bacheloroppgave skulle omhandle dagligvaremarkedet på Mørkved i Bodø. Bakgrunn for dette valget var at vi alle ønsket å se nærmere på hvilke mulige mekanismer som ligger bak valg av dagligvarebutikk. Dagligvaremarkedet på Hunstad/Mørkved består av butikkene Rimi, Coop Extra, Coop Prix Mørkved, Coop Prix Hunstadmoen, Rema 1000 og Kiwi som tilhører lavprissegmentet, samt Eurospar som tilhører supermarkedsegmentet. Kiwi Mørkved ble ansett som ideelt utgangspunkt da det ene medlemmet av gruppen er samboer med daværende assisterende butikksjef, nå butikksjef, ved Kiwi Mørkved. Gruppen var enige om at dette kunne være positivt med tanke på det å innhente nødvendig informasjon for oppgaven. Formaliteter ble deretter avklart med ledelsen i Ng Kiwi Midt-Norge AS som eier og driver Kiwi Mørkved og gruppen tok fatt på jobben med å finne en innfallsvinkel i samarbeid med Kiwi. Vår kontaktperson hos Kiwi Midt-Norge AS har vært Jonas Holmen og Kiwi Midt-Norge har, gjennom han, ikke lagt klare føringer på hva de vil vi skal se nærmere på, men har antydnet problemområder knyttet til rutiner og vareflyt. Han nevnte videre at siden Kiwi er en relativt fersk aktør i dagligvaremarkedet på Hunstad/Mørkved vil det kunne være interessant for de å finne ut hvordan Kiwi kunne øke sin markedsandel der. Holmen mente også at en lokal spørreundersøkelse kunne være nyttig da Kiwi kun har tilgang på resultater fra nasjonale og regionale undersøkelser. Siden vi tok utgangspunkt i Kiwi Mørkved har vi valgt å fokusere på lavprissegmentet.

Matkjedeutvalget

Valget av oppgave og avtale om oppdragsgiver ble inngått høsten 2010 og vinteren/våren 2011 ble gruppen oppmerksom på at den norske regjeringen hadde nedsatt et utvalg som skulle se nærmere på tilstanden i dagens dagligvaremarked. Dette utvalget avga 13. april 2011 en rapport med funnene utredningen deres hadde avdekket. Denne rapporten er et offentlig dokument som er å finne på regjeringens hjemmesider, www.regjeringen.no. Vi vil herved presisere at vår rapport/bacheloroppgave ikke er basert på eller influert av matkjedeutvalgets rapport.

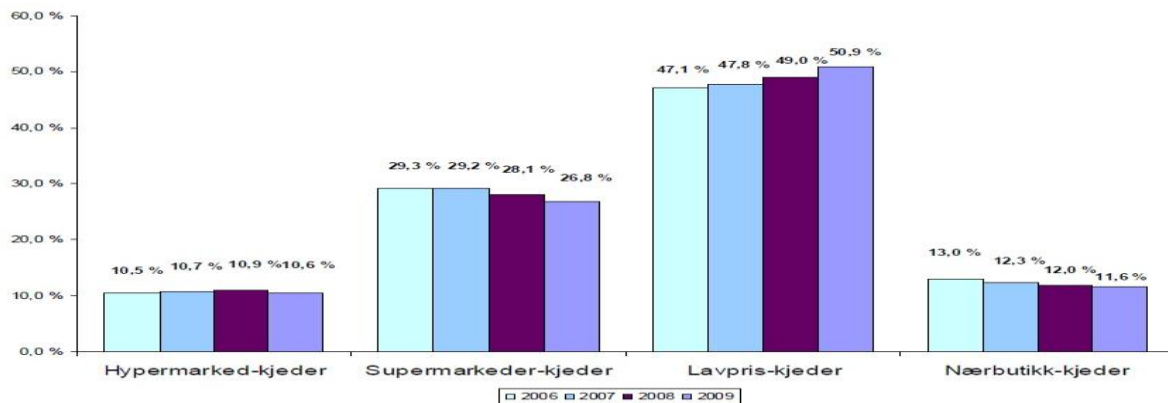
1.1 Bakgrunn

Det norske dagligvaremarkedet omsetter for omtrent 135 milliarder norske kroner og domineres i dag av paraplykjedene Norgesgruppen, Coop, Rema 1000 og Ica (The Nielsen Company, 2010).



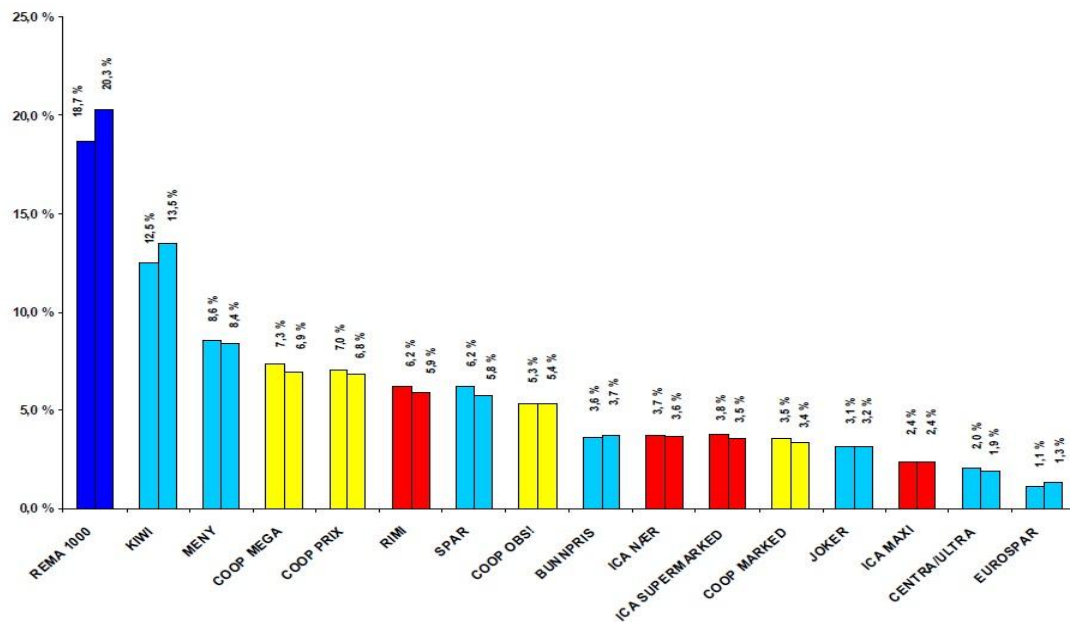
Figur 1.1: Paraplykjedenes markedsandeler i 2009 (The Nielsen Company, 2010)

Hvorav lavpriskjedene har størst segmentsandel og er det eneste segmentet med økning fra 2007 til 2009.



Figur 1.2: Utviklingen i segmentsandeler i dagligvare markedet fra 2006 til 2009 (The Nielsen Company, 2010)

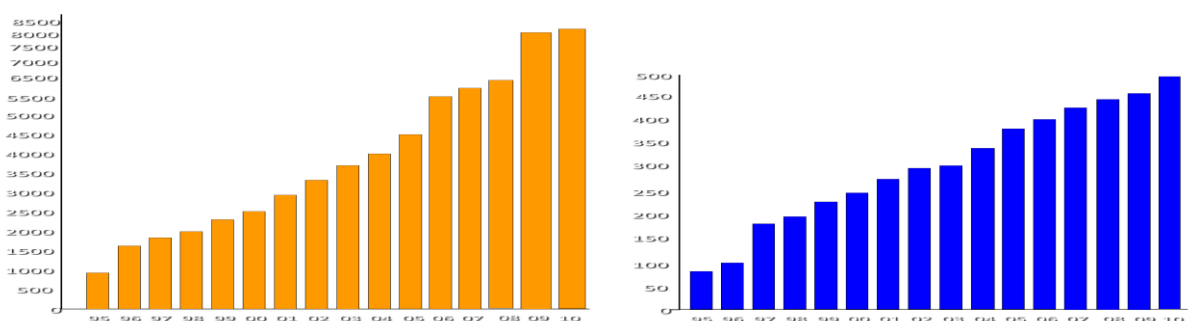
Konseptkjedene med høyest markedsandel i lavprissegmentet i 2009 var Rema 1000, Kiwi, Coop Prix og Rimi. Etter undersøkelsen med tallene vi benytter oss av ble foretatt har Coop Mega på Mørkved endret profil til nysatsningen til Coop i lavprissegmentet, Coop extra.



Figur 1.3: Konseptkjedene med over 1% markedsandel sine markedsandeler i 2008 og 2009 (The Nielsen Company, 2010)

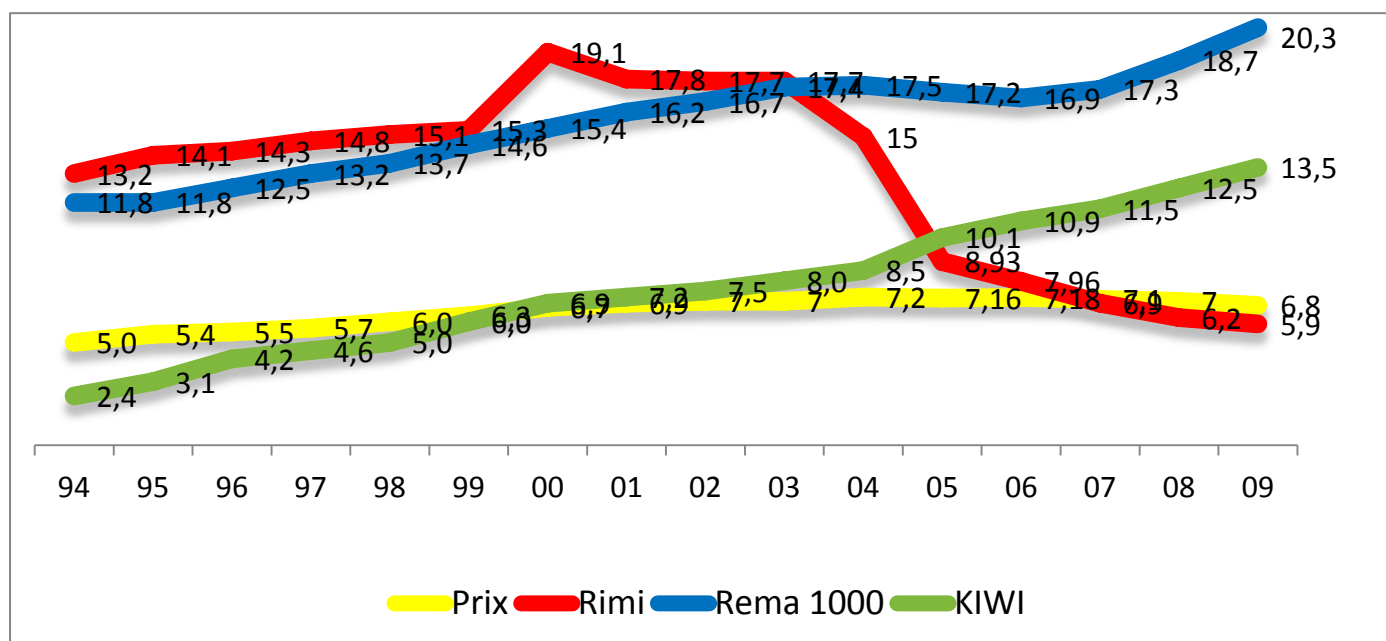
1.2 Kiwi

Kiwi åpnet sin første butikk i Hokksund i Buskerud den 15. mars 1979. Navnet Kiwi kommer av etternavnet til gründerne **K**irkeng og **W**ike. I 1991 hadde Kiwi 8 butikker og omsatte for omtrent 120 millioner kroner, dette året kjøper også Terje Navjord og Per-Erik Burud seg inn i Kiwi. Ny målsetning i 1993/1994 ble å øke med 1 butikk i uken og 1 milliard i omsetning i året fram til 2000. I juni 2003 ble Kiwi i sin helhet innfusjonert i Norgesgruppen. Fra 1995 og utover har kjeden virkelig vokst og har gått fra ca. 100 butikker i 1995 til 500 butikker i februar 2011 (Kiwi Midt-Norge, 2011).



Figur 1.4: Vekst i antall ansatte og antall butikker fra 1995 til 2010 (Kiwi Midt-Norge, 2011)

Kiwi har også som eneste lavpriskjede hatt uavbrutt vekst i markedsandeler fra 1994 til 2009.



Figur 1.5: Oversikt over markedsandeler i lavprissegmentet fra 1994 til 2009 (Kiwi Midt-Norge, 2011)

I 2010 omsatte Kiwi for 19,6 milliarder kroner i netto, noe som gir en omsetningsvekst på 1,6 milliarder fra 2009. Kiwi forventer fortsatt vekst i netto omsetning i 2011 og satser på videre ekspansjon i Midt- og Nord-Norge og i Danmark. De satser også på å være en av de to billigste lavpriskjedene i landet. I tillegg til dette forsøker Kiwi å differensiere seg fra andre lavpriskjeder i Norge med sine garantier og avtaler, eksempler på differensieringsstrategiene til Kiwi er: holdbarhetsgaranti, bleieavtale og momskutt på frukt og grønt. Siden Kiwi er en del av Norgesgruppen har kundene i tillegg mulighet til å benytte seg av fordelskortet ”Trumf” noe som gir minimum 1% rabatt på alle varer (norgesgruppen.no). I 2011 har de aller fleste Kiwi butikkene mellom 3000 og 4000 varer i sitt sortiment (norgesgruppen.no).

Kiwi Mørkved ble åpnet 12. juni 2008. Alle offentlige regnskapstall for Kiwi Mørkved er innlemmet i Ng Kiwi Midt-Norge AS’ regnskap. Ng Kiwi Midt-Norge AS omfatter alle Kiwi butikker i Midt-Norge og søndre del av Nord-Norge opp til og med Salten. Ng Kiwi Midt-Norge omsatte i 2009 for ca. 386 millioner kroner, hadde totalt omtrent 121 millioner kroner i gjeld og årsresultatet har gått fra -4,2 millioner i 2007 til -11,6 millioner kroner i 2009 (purehelp.no). Den negative utviklingen i årsresultatet kan ha sammenheng med Kiwis økte investeringer for å ekspandere i Midt- og Nord-Norge, da etablering av ny virksomhet ofte er en kostbar affære. Det har ikke lyktes oss å få tak i interne regnskapstall for Kiwi Mørkved.

1.3 Problemstilling

Vi har satt som hovedmål med oppgaven vår å finne ut hvordan Kiwi kan øke sin markedsandel på Hunstad/Mørkved. Vi vil se nærmere på markedssituasjonen og de nærmeste konkurrentene innenfor samme markedssegment som Kiwi Mørkved, på hvilke faktorer dagligvarekundene på Mørkved anser som viktige når de skal foreta sine dagligvareinnkjøp og strategiske veivalg. Til slutt vil vi se på om endringer av Kiwi Mørkveds interne rutiner kan være med på å effektivisere driften og å redusere kostnader og dermed skape et konkurransefortrinn. Vår overordnede problemstilling blir derfor:

Hvordan kan Kiwi Mørkved styrke sin markedsposisjon i dagligvaremarkedet på Hunstad/Mørkved i Bodø?

Dette spørsmålet vil vi forsøke besvare ved hjelp av følgende underproblemstillinger:

1. *Hvordan ser dagens dagligvaremarked ut nasjonalt og lokalt?*
2. *Hvilke faktorer vektlegger konsumentene på Mørkved ved valg av dagligvarebutikk?*
3. *Hvilke strategiske muligheter har Kiwi Mørkved?*
4. *Kan noe gjøres med Kiwi Mørkveds interne rutiner for å oppnå konkurransefortrinn?*

Vi vil besvare underproblemstillingene gjennom markedsanalyser med bakgrunn i teoretiske rammeverk, en konkurrentanalyse for å forsøke å kartlegge markedsforholdene på Hunstad/Mørkved, en spørreundersøkelse blant dagligvarekunder på Hunstad/Mørkved for å få fram hvilke faktorer som er viktige ved valg av butikk, strategisk verktøy som for eksempel SWOT-analyse og modellering ved hjelp av UML (Unified Modelling Language).

1.4 Oppgavens videre disposisjon

Oppgaven er bygd opp i en "top-down" struktur, der vi først ser på dagligvaremarkedet som helhet før vi snevrer oss innover og nedover til Kiwi Mørkveds interne rutiner. Den er strukturert i hovedkapitler og underkapitler.

I Kapittel 2 vil vi foreta en kartlegging av dagligvaremarkedet som inneholder en beskrivelse av dagens nasjonale markedssituasjon, nasjonale og lokale aktører, samt en markedsanalyse foretatt utfra teoretiske rammeverk. Det vil også inneholde en konkurrentanalyse av Kiwi Mørkveds nærmeste konkurrenter og en presentasjon av utvalgte spillteorier.

I kapittel 3 presenterer vi den kvantitative spørreundersøkelsen, metode og forskningsdesign knyttet til denne samt presentasjon av resultat og analyse av disse.

Kapittel 4 vil inneholde en presentasjon av teori rundt generiske strategier, mulige retninger og mulige metoder knyttet til disse. I dette kapitlet vil vi også forsøke å plassere Kiwi i forhold til nevnte strategier.

I kapittel 5 vil vi se nærmere på Kiwi Mørkveds interne rutiner med hensyn på effektivisering og kostnadsreduksjon. Det vil inneholde noen modeller laget ved hjelp av UML for å lettere gi oversikt over Kiwis interne prosesser.

I kapittel 6 vil vi diskutere og oppsummere funnene vi har gjort i de andre kapitlene.

2. Marked

Som tidligere nevnt er det norske dagligvaremarkedet dominert av fire store paraplykjeder. Det er videre delt opp i fire segmenter der lavprissegmentet er det største med konseptkjeder som Rema 1000, Kiwi, Rimi, Coop Prix, Coop Extra og Bunnpris. Kjedene i lavprissegmentet kjennetegnes ved at deres grunnleggende konkurransestrategi er lave priser. De andre tre segmentene er, sortert etter markedsandeler, supermarked-kjeder (med kjeder som Spar/Eurospar, Meny, Coop Mega og Ica Supermarked), fulgt av nærbutikk-kjeder (med kjeder som Joker, Ica Nær og Coop Marked) og Hypermarked-kjeder (med kjeder som Ica Maxi, Ultra og Coop Obs!). Det som kjennetegner kjedene i Supermarked- og Hypermarked-segmentet er store vareutvalg og store salgsflater sammenlignet med de andre segmentene, der Hypermarkedkjedene har de største dagligvarebutikkene i Norge. Nærbutikksegmentet er nettopp for nærbutikkene, de lokale butikkene med noe mindre vareutvalg og mindre salgsflate enn lavpriskjedene.

Et oligopol er *”den tilstand som hersker på et marked når den overveiende del av tilbudet kommer fra noen få store foretak.”* (Stoltz). Når et foretak i et oligopol foretar seg en handling må det også ta hensyn til konkurrentenes forventede reaksjon, videre hevder Stoltz at pris som oftest ikke er en sterk differensieringsstrategi i et oligopolistisk marked da konkurrenter ofte vil følge et foretaks prisreduksjoner, eller velge å ikke følge prisøkninger, noe som i sin tur sannsynligvis vil medføre tap for foretaket som øker prisen. Et relativt nylig eksempel som kan være med på å illustrere dette innenfor dagligvarebransjen i Norge er Kiwis priskutt på nøkkelhulls-merkede varer (*”momskutt”*) som ble møtt av at de fleste konkurrentene omtrent umiddelbart reduserte sine priser på nøkkelhulls-merkede varer (Buggeland, Andersen og Larsen-Vonstett, 2011). Dette er en av grunnene til at de konkurrerende i de forskjellige dagligvare-segmentene ofte benytter seg av andre konkurransestrategier enn pris.

Anders Dedekam jr. (2009:303) hevder at samhandlingen foretakene i mellom er den avgjørende faktoren for markedspekt og profitt i et oligopol. Videre sier han at dersom denne interaksjonen mellom foretakene *”arter seg mer som samarbeid enn konkurranse”* kan dette medføre unaturlig høye priser som i sin tur vil gi aktørene svært høy profitt (Dedekam jr 2009:303). To typer samarbeid som kan foregå mellom aktører i et oligopol er eksplisitt samarbeid og stilltiende samarbeid. I et eksplisitt samarbeid er det offentlig kjent at de involverte aktørene handler som en enhet, og da har man det som kalles kartell. Hvis kartellet innbefatter alle bedriftene i bransjen eller markedet de opererer innenfor og blir enige om en

profittmaksimerende pris har kartellet oppnådd å bli lik et salgsmonopol (Dedekam Jr 2009). Dedekam jr legger til at karteller ikke behøver å involvere alle tilbydere i et marked eller en bransje, men hevder at hensikten ved å danne kartell minst må være å skaffe seg en dominerende posisjon. I henhold til Lov om konkurranse mellom foretak og kontroll med foretakssammenslutninger (konkurranseloven) av 5. mars 2004 nr. 12 §10 er det forbudt med konkurransebegrensende avtaler mellom foretak i Norge. Eksempler på slike avtaler kan være pris-samarbeid eller markedsdeling. Kartellvirksomhet blir ansett som et brudd på denne loven, da hele poenget med kartelldannelsen er å inngå konkurransebegrensende avtaler. Stilltiende samarbeid eksisterer når noen få tilbydere i et marked bevisst velger å følge samme retning uten å offentlig uttrykke dette. Et eksempel på stilltiende samarbeid kan være hvis alle dagligvarekjedene i lavprissegmentet setter opp prisene unaturlig mye og like mye på en eller flere varer. Wikipedia forklarer stilltiende samarbeid ved hjelp av Nash-likevekt i et duopol, i de fleste tilfeller der begge foretak i markedet har samme dominerende strategi og avkastning for at begge firmaer benytter seg av den ikke dominerende strategien er større enn for at de begge bruker dominerende strategien vil foretakene ønske å samarbeide (Wikipedia, 2011). For å forhindre at det oppstår tause avtaler og for å fremme konkurranse mellom aktørene, har konkurransetilsynet innført meldeplikt for dagligvarebransjen. Denne meldeplikten ble først innført i 2005 og skulle gjelde til 2010, mens den nå er forlenget til 2015. Meldeplikten innebærer at alle avtaler mellom kjedene og et utvalg betydelige leverandører skal rapporteres til konkurransetilsynet årlig (Konkurransetilsynet, 2005).

Det er forholdsvis små forskjeller på produktene til kjedene, der de fleste selger de samme merkevarene (Gilde, Tine, Stabburet etc), men har egne ”billigvarer” som for eksempel First Price, Landlord og Coop. Utifra dette kan det hevdes at markedet i stor grad er homogent i og med at aktørene selger likeverdige produkter, noe som *kan* medføre indifferens fra kundene ovenfor valg av butikk. En slik indifferens blant kundene kan brukes som pressmiddel ovenfor kjedene dersom forbrukerne enes om det, en bred kollektiv enighet blant forbrukerne om å utøve denne makten ovenfor kjedene vil dog kun bli et faktum dersom et stort flertall av forbrukerne føler kjedene driver urimelig forretningsdrift.

I den norske dagligvarebransjen er kundenes oppfatning av aktørene svært viktig. Vi mener at denne oppfatningen i stor grad kan påvirkes av kjedenes reklamekampanjer. Et eksempel på lavpriskjedenes forsøk på å påvirke kundenes oppfatning av hvem som er billigst er ”bleiekrigen” som raste mellom lavpriskjedene høsten 2010, (Brynsrud og Strømsheim, 2010). Denne priskrigen på bleier og barnemat kostet kjedene flere millioner (Aamodt-

Hansen, 2011), noe de sannsynligvis regnet med å tjene inn på økt kundestrøm og mersalg av andre varer. Dette er også med på å tydeligere understreke at det er svært vanskelig å kun konkurrere på pris i dagligvarebransjen.

Selv om de ulike butikk-kjedene i de ulike segmentene i prinsipp har samme grunnstrategi, forsøker de ofte å skille seg fra de andre kjedene i samme segment, og for så vidt også i de andre segmentene, gjennom ulike differensieringstrategier. Eksempler på differensieringsstrategier dagens lavpriskjeder benytter seg av er forskjellige kundefordeler som fordelskort (for eksempel Norgesgruppens ”Trumf”, Coops ”Coop medlem”), kampanjevarer (Ica, Coop, Norgesgruppen) og konsepter og garantier (for eksempel Rema 1000s ”Middag for under 100-lappen” og ”Grillkongen Craig” og Kiwis ”Holdbarhetsgaranti” og ”Frukt og grøntgarantien”) (rema.no; coop.no; rimi.no; kiwi.no).

Vi avslutter dette avsnittet med å hevde at definisjonen av oligopol gir oss grunnlag for å kalle det norske dagligvaremarkedet et oligopolistisk marked.

2.1 Markedsanalyse (Porters 5- Forces)



Figur 2.1: Illustrering av rammeverk for Porters Five Forces (Wikipedia).

Porter's five forces er et enkelt rammeverk for å analysere konkurransekraftene i et marked. Rammeverket gir et greit og oversiktlig stillbilde over situasjonen i det aktuelle markedet. Vi mener at dette rammeverket bidrar til å skaffe informasjon og kunnskap rundt konkurransekraftene i et marked. Rammeverket ble utviklet av Michael E. Porter ved Harvard Business School i 1979 (Wikipedia, 2011).

Trusselen om nyetableringer

Nye aktører i markedet vil medføre økt kapasitet, lavere priser og til syvende og sist lavere profitt marginer for hver enkelt aktør. Vanskelighetsgraden i å etablere seg i markedet avhenger av inngangsbarrierene og reaksjonen til de etablerte aktørene.

Inngangsbarrierer

Dagligvaremarkedet i Norge har i den siste tiden blitt anklaget for å bære preg av oligopol virksomhet (E24.no, 2008). Som tidligere nevnt i kapittel 2 har man en oligopolistisk markedssituasjon når noen få aktører betjener et stort marked.

Det er klare likhetstrekk mellom denne definisjonen og dagens tilstand innenfor dagligvarebransjen. Siste kvartal 2010 raste bleiekrigen som verst. Dette er en klar bekreftelse på fenomenet ”priskrig” innenfor et oligopol marked (Aamodt-Hansen, 2011).

De fire store paraplyorganisasjonene, bestående av Norgesgruppen ASA, Ica gruppen AS, Rema 1000 AS og Coop utgjør over 99,9% av omsetningen i dagligvaremarkedet, (The Nielsen Company, 2010). Konkurransetilsynet (2009:117) påpeker at ”*Dagligvaregrupperingene i Norge er sterkt integrert både horisontalt og vertikalt*”, dette har muliggjort effektivitetsgevinster i leddene for innkjøp og distribusjon. Denne sterke integreringen fungerer også som en kraftig etableringsbarriere. En ny aktør vil ikke ha tilgang til en frittstående fullvaregrossist. Denne nye aktøren vil bli tvunget til å handle med konkurrentenes paraplyorganisasjoner, hvis dette i det hele tatt blir god tatt. Dette avhengighetsforholdet vil fungere som en klar etableringsbarriere for nye aktører.

Den neste barrieren er stordriftsfordeler. Dagens fire paraplyorganisasjoner er alle av betydelig størrelse, og dermed vil de oppnå vesentlig bedre betingelser hos leverandørene enn det en butikk uten kjedetilknypning ville ha oppnått. Derfor ville det være svært vanskelig for en ny aktør å kunne konkurrere på pris.

Faren for at store utenlandske kjeder skal etablere seg i Norge er også sterkt redusert via norsk importvern for norske landbruksprodukter. Mittenzwei og Svennerud (2009:9) hevder i en rapport utgitt av NILF at hovedformålet til importvernet er å ”*sikre at næringen kan ta ut høyere priser på det norske markedet sammenlignet med prisene på verdensmarkedet*”. Dette importvernet tvinger utenlandske aktører til å benytte seg av de produktene som blir produsert i Norge. En utenlandsk aktør som normalt sett ville ha importert sine egne merkevarer for å

utnytte stordriftsfordelene dette gir både for produksjon og distribusjon, vil finne dette lite kostnadseffektivt og dermed bli tvunget til å samarbeide med norske leverandører.

Offentlig regulering er også en inngangsbarriere for nye aktører. Nærhet til butikk, samt attributter som gratis parkering, parkeringsmuligheter og sentral plassering betyr mye for forbrukerne (Pedersen, 2009). Det er mangel på gode lokasjoner i de fleste byer, og i pressområder er det ofte svært dyrt å skaffe seg eiendommer som egner seg for dagligvarehandel.

Som en oppsummering ser vi at inngangsbarrierene i dagligvaremarkedet er mange og svært store av omfang. Siden 2004 har både Lidl og Smart Club prøv å etablere seg i markedet uten hell. Lidl ble kjøpt opp av Rema 1000 i 2008 (Andersen, Ruud og Rognmo, 2008). Coop SA kjøpte Smart Club i 2008 (Becker og Kaspersen, 2008), mens Norgesgruppen kjøpte Drageset i 2007 (Lura, 2007). Dette styrker påstanden om at å etablere seg i dagligvaremarkedet anses som meget vanskelig. De etablerte aktørene har bygget opp svært kraftige inngangsbarrierer.

Konkurransen mellom etablerte aktører

Dagligvaremarkedet er som tidligere nevnt totalt dominert av de fire store paraplykjedene (ICA, Reitan, Coop og Norgesgruppen) med nærmere 100% markedsandel.

Konkurransforholdet mellom disse fire er sunt, ifølge Norsk institutt for Landbruksøkonomisk Forskning (Aftenbladet.no, 2010). NILF og Konkurransetilsynet påpeker begge at dagens situasjon i dagligvarebransjen ikke er optimal, dette pga at antallet aktører er for lavt og det hadde vært ønskelig med flere etablerte aktører. Det kan fort oppstå en situasjon der dagens aktører er fornøyde med tilstanden og konkurransekraftene avtar, dette vil i sin tur kunne medføre at bransjen blir statisk og fastlåst.

Konkurransen mellom de etablerte aktørene er tilstedeværende og tilsynelatende har den en positiv effekt på bransjen. Rema 1000 og Kiwi er ofte i priskrig (Bleiekrigen, frukt og grønt, nøkkelhullsprodukter). Ved prisreduksjon blir dette kjapt fulgt opp av de andre aktørene. Slik bransjen fungerer idag er det svært vanskelig å differensiere seg fra de andre lavpriskjedene på pris alene. Tiden har vist at det har blitt færre og færre aktører i markedet. Norgesgruppen, Reitan og Coop har alle store markedsandeler mens ICA har tapt betydelige andeler de siste årene. Med de høye inngangsbarrierene bransjen har bygd opp så virker det som at trenden med færre og færre aktører vil fortsette. Noe som til slutt kan føre til enten monopol eller en duopolist situasjon. Dette er en lite samfunnsøkonomisk ønskelig situasjon og bransjen bør

etter vår mening overvåkes nøye de kommende år. Kiwi har vist seg som et friskt pust siden de etablerte seg i bransjen, de har vært med på å presse prisene ned på generelle dagligvarer, og da særlig frukt og grønt og nøkkelhullsvarer. Dette viser viktigheten av at ”nye” aktører klarer å etablere seg i markedet samt sette press på de opprinnelige aktørene. Faren i dagens marked er at utsiktene til at nye aktører skal kunne klare å etablere seg er dystre. Dette kan på sikt føre til at dagens aktører faller til ro med sine markedsandeler og er fornøyd med resultatet disse andelene medfører. Ved en slik situasjon vil forbrukerne være de skadelidende. Konkurranseforholdet i bransjen vil være helt borte og profittmarginene til aktørene vil være stabile eller økende.

Substitutter

Dagligvarebransjen har ingen åpenbare substitutter. Et substitutt for dagligvarebransjen kunne for eksempel vært hvis alle og enhver hadde begynt å produsere sin egen mat, noe som er utenkelig og ikke realistisk gjennomførbart. En framtidig trussel kan være hvis de fysiske butikkene blir utfordret av en massiv e-handels løsning for dagligvarer. F.eks hvor privatkunder handler direkte fra leverandør eller grossist. For at dette skulle være mulig er det en rekke logistiske utfordringer som måtte løses. I dag er det i våre øyne svært vanskelig å tilby en slik løsning da selve transporten av varene vil utgjøre en så stor kostnad at det vil være vanskelig å konkurrere på pris. Konklusjonen blir at det for øyeblikket ikke eksisterer noen substitutter for dagligvarebransjen.

Kundenes forhandlingsmakt

Kundenes forhandlingsmakt beskrives ut i fra at kundene er ute etter å presse prisene ned samt øke kvaliteten på service og produkt. Dette går naturligvis på bekostning av bedriftens profitt, og i en situasjon hvor kundene har svært høy forhandlingsmakt vil det være vanskelig å gå med overskudd. Kundene vil ha høy forhandlingsmakt hvis de som gruppe opptrer konsentrert og foretar store innkjøp samt at utgiftene knyttet til produktet utgjør en stor andel av de totale utgiftene til kunden. I dagligvarebransjen opptrer kundene enkeltvis som representanter for den private husholdningen, hver enkelt kundes innkjøp utgjør bare en liten brøkdel av den samlede omsetningen til hver enkelt butikk. Dagligvarer kan generelt betegnes som en homogen vare, de forskjellige kjedene tilbyr stort sett de samme varene med noen få unntak. Forskjellene mellom produktene oppfattes som irrelevante for kundene og blir derfor ansett som homogene. Ifølge Porter (1996) vil kunder som står overfor homogene varer inneha forhandlingsmakt ovenfor tilbyder. Det vil være uproblematisk for en kunde å skifte over fra Rema 1000 til Kiwi. Brorparten av varene som Rema 1000 tilbyr, finnes også på Kiwi. Dette

er noe kjedene har prøvd å forandre på i den siste tiden. Egne merkevarer som First Price, Landlord, Coop Xtra etc er forsøk på differensiere seg fra de andre aktørene. Ved å tilby egne merkevarer vil aktørene bryte med den generelt homogene tilstanden som eksisterer i bransjen. Dagligvarebransjen er en til dels lukket bransje hvor forbrukerne ikke har innsyn i produksjonskostnader og profittmargin på hvert enkelt produkt. Dette bidrar til å senke forhandlingsmakten til kundene. Forbrukerne har enkeltvis liten eller ingen forhandlingsmakt ovenfor aktørene i markedet.

Leverandørenes forhandlingsmakt

En leverandør kan utøve forhandlingsmakt ved å true med å høyne prisene eller ved å redusere kvaliteten på en vare. I dagligvarebransjen er det en konsentrasjon med få og store aktører på leverandørsiden akkurat som det er på detaljistsiden. Denne konsentrasjonen består av en håndfull leverandører/produsenter som f.eks Tine, Bama, Gilde etc. Maktfordelingen går i favør av de fire kjedene. *”I rapporten slås det fast at flere av de store matkjedene truer leverandører med å kaste varene deres ut av butikkene hvis kjedene ikke får det som de vil i forhandlingene”* framgår det av en artikkel i økonomisk rapport (orapp.no, 2011). Det kommer også fram at leverandørene er redde for dagligvarekjedene. I 2010 gjennomførte Regjeringen en undersøkelse for å avklare maktbalansen i dagligvarebransjen. Flere av respondentene nektet å uttale seg om bransjen eller svare på spørsmål grunnet frykt for represalier fra dagligvarekjedene (Valvik og Stenseng, 2011). Av disse artiklene framkommer det klare påstander om at dagligvarekjedene er den kontrollerende part. Det at det er få og store leverandører er et problemområde for konsumentene og mindre leverandører. Dette i kombinasjon med at dagligvarekjedene har en kontrollerende makt ovenfor leverandørene fører til et usunt forhold mellom de forskjellige aktørene. Dette er noe Senterpartiet ønsker å forandre på, da de mener at dagens situasjon er en nåværende og framtidig risiko både for forbrukerne og produsentene/leverandørene (orapp.no, 2011).

Øvrig

Det er viktig å påpeke at disse 5 konkurransekraftene ikke nødvendigvis klarer å beskrive hele konkurransen som eksisterer i markedet. Flere faktorer spiller inn som jeg har vært innom kort iløpet av analysen, et eksempel på en slik faktor kan være myndighetene som i mange tilfeller har stor innflytelse.

Konkurranssekrefter	Argumenter	Grad
Trusselen om nyetableringer	Dagligvarebransjen har effektivt satt opp store inngangsbarrierer.	Lav
Konkurransen mellom etablerte aktører	Konkurransen er tilsynelatende stor for å kapre kundene. De 4 kjedene er alle av en betydelig størrelse og har derfor ressurser nok til å konkurrere.	Høy
Substitutter	Det finnes ingen konkurrerende formidlingkanaler av dagligvarer pr dags dato.	Lav
Kundenes forhandlingsmakt	Som enkelt kunde har man svært liten forhandlingskraft.	Lav
Leverandørenes forhandlingsmakt	Maktbalansen mellom dagligvarekjedene og leverandørene går sterkt i kjedenes favør. Avtalene blir inngått på kjedenes premisser.	Lav
Totalvurdering		Lav

Tabell 2.1: Tabellen viser en gradering av de ulike "kreftene" i Porters Five Forces.

Som vi ser av tabellen ovenfor så kommer den samlede vurdering ut som Lav. Dette understøtter oppfatningen vår om at dagligvarebransjen har sterke oligopolistiske trekk. Det er få og sterke aktører som ikke er utsatt for noen større eksterne trusler. Så lenge konkurransen om pris er tilstrekkelig vil ikke dette være et stort problem for kundene, men hvis det skulle skje at en av de fire kjedene blir utkonkurrert vil vi kanskje oppleve en forverring av situasjonen som til syvende og sist vil føre til en kraftigere maktkonsentrasjon. Da vil myndighetene etter vårt syn måtte gripe inn for å opprettholde et sunt konkurranseforhold innad i bransjen.

Kritikk av Porters five forces

Hovedkritikken av Porters five forces går ut på at den kun ser på kunder, leverandører og konkurrenter som atskilte aktører uten noen form for samarbeid. Nalebuff og Brandenburger (2002) hevder at modellen må utvides til å inneholde komplementører. Dette for å kunne beskrive de strategiske alliansene som eksisterer mellom forskjellige aktører. Disse komplementørene blir ansett som ”den sjette kraft”. Substitutter anser vi å ha en negativ effekt på proffitabiliteten, mens vi betrakter komplementører som en forsterkende faktor. Varer som komplementerer hverandre kan være f.eks en bil og tilgjengeligheten på drivstoff osv. At Porters modell mangler en konkurransekraft påpekes også av Robert M. Grant (2007). Grant påpeker videre at Porters modell innehar flere andre kritiske punkter. Modellen anses som god hvis markedet den prøver å beskrive er preget av fullkommen konkurranse og lite regulert, men ikke i tilfeller hvor markedet er regulert og konkurransen er lite omfattende. Den tar også utgangspunkt i en statisk markedstruktur noe som er særdeles sjeldent eksisterende. Til slutt er modellen upresis når den beskriver konkurransen aktørene imellom, da den ikke tar hensyn til strategiske allianser og samarbeid.

Som en avslutning på Porters five forces så fungerer modellen godt som et grunnlag for en markedsanalyse og dets konkurransekrefter. Hvis man er ute etter en mer inngående og mer presis beskrivelse av markedet vinklet inn mot en spesifikk aktør, så kan man godt bruke Porters modell som et fundament for en videre og dypere analyse.

2.2 Konkurrentanalyse

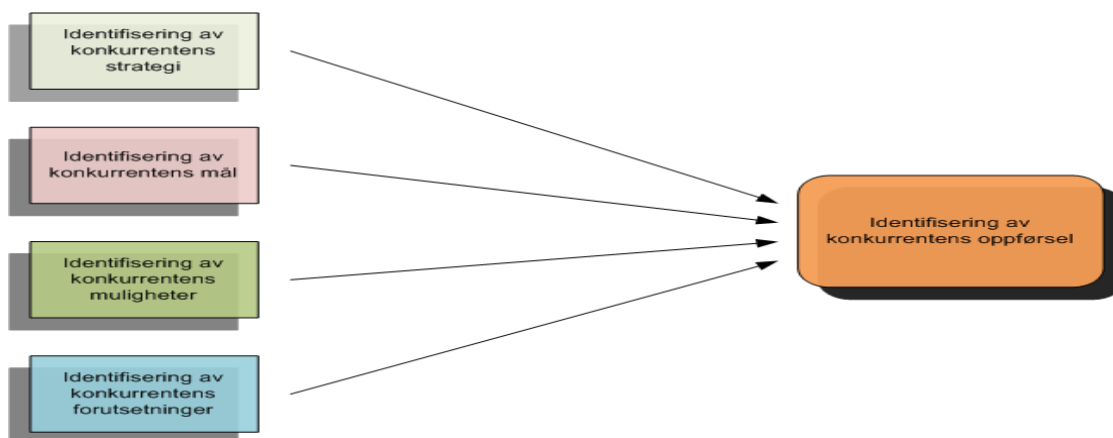
Ifølge Aaker (2005) er målet med en konkurrentanalyse å skaffe seg informasjon for å påvirke:

1. avgjørelser om produkts- og/eller markeds- investeringer
- eller
2. avgjørelser om anskaffelse eller opprettholdelse av varige konkurransefortrinn.

Aaker (2005) påpeker videre at man må først begynne med å kartlegge sine nåværende og potensielle konkurrenter og fortsetter med at det er to måter å gjøre dette på. Den ene er å se ting fra et kundeperspektiv, altså i hvilken grad andre aktører kjemper om å være kundens

valg. Den andre metoden klassifiserer konkurrenter strategisk utifra deres konkurranse strategi.

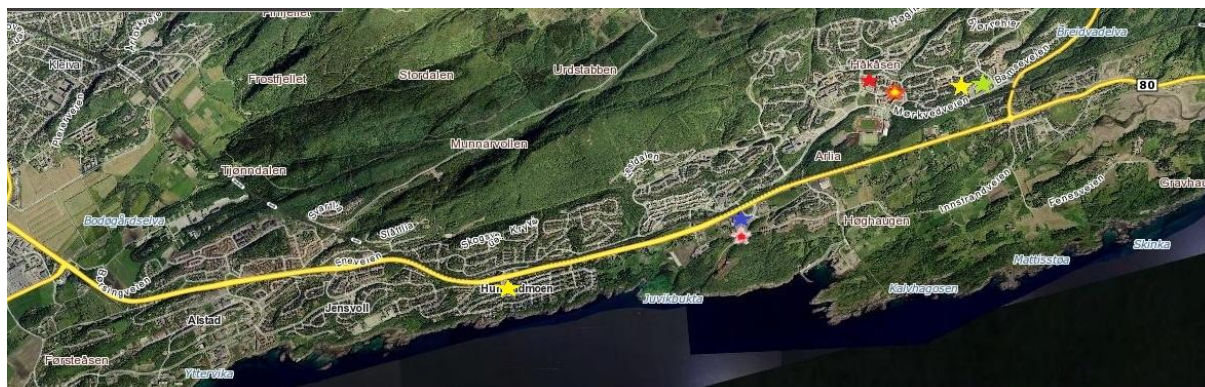
Roos G., von Krogh, Roos J., og Fernström (2007:200) hevder at konkurrentanalysen vil dekke en bedrifts behov for å kunne *"forutsi konkurrenters strategier og valg"*, *"forutsi konkurrenters sannsynlige reaksjoner på strategiske valg og konkurransemessige initiativ"* og *"kartlegge hvordan konkurrenters atferd kan påvirkes"*.



Figur 2.2: Robert M. Grants oppfattelse av Michael Porters rammeverk for konkurrentanalyse slik Roos et al. (2007:201) fremstiller det.

Roos et al. (2007:200) hevder at de fire områdene som nevnes i figuren ovenfor er spesielt viktig *"når en skal kunne forutsi konkurrenters atferd og reaksjoner"*. Med dette som teoretisk grunnlag vil vi se nærmere på Kiwi Mørkveds konkurrenter.

Hvem er Kiwis konkurrenter?



Figur 2.3: Bildet viser beliggenhetene til dagligvarebutikkene på Hunstad/Mørkved. Rema 1000 (blå stjerne), Kiwi (grønn stjerne), Coop Prix (gule stjerner), Coop Extra (rød og gul stjerne), Rimi (rød stjerne) og Eurospar (rød og hvit stjerne).

Som en avgrensing i oppgaven vil vi kun se nærmere på de dagligvarebutikkene vi anser for å være Kiwi Mørkveds direkte konkurrenter. Disse konkurrentene er Rema 1000 Hunstad, Coop Extra Mørkved, Coop Prix Mørkved og Coop Prix Hunstadmoen og Rimi Mørkved. Grunnen til at vi anser disse for å være direkte konkurrenter av Kiwi Mørkved er for at de alle konkurrerer i samme segment, lavpris, og med samme bunnstrategi, lave priser. Når vi ser nærmere på konkurrentene vil vi prøve å finne informasjon om:

- Konkurransestrategier
- Markedsandel
- Økonomisk situasjon (Omsetning, overskudd, gjeld)

Ellers har Kiwi Mørkved indirekte konkurranse fra alle de andre dagligvarebutikkene som fins i Bodø, samt andre som selger dagligvarer (bensinstasjoner, storkiosker og lignende). Vi vil også påstå at alle aktørene innenfor dagligvarehandelen har samme endelige mål, som er størst mulig markedsandel/omsetning.

Siden inngangsbarrieren, som nevnt i markedsanalysen, er høy i det norske dagligvaremarkedet er det lite trolig at det i nærmeste framtid vil bli etablert en ny kjede med butikker som vil kunne være med å konkurrere med Kiwi Mørkved, enten direkte eller indirekte. Vi anser derimot at det er sannsynlig at andre etablerte aktører på det norske dagligvaremarkedet vil kunne bygge/starte nye butikker på Hunstad/Mørkved.

Rema 1000 Hunstad

Rema 1000 er, med en markedsandel på ca. 20%, den største lavpriskjeden i Norge (The Nielsen Company, 2010). Rema 1000 ble startet i 1977 av Odd Reitan i samarbeid med sin far Ole Reitan. Den første butikken deres ble startet på Bromstad i Trondheim og var laget etter forretningsmodellen til den tyske supermarkedkjeden ALDI (Wikipedia, 2011). De aller fleste forbinder Rema 1000 med lave priser, og lave priser har også vært strategien til Rema 1000 siden oppstarten. Rema 1000 har siden 1977 vokst til nærmere 700 butikker i Skandinavia (Wikipedia, 2011), og er en av Norges sterkeste merkevarer (fikk merkestyrkeprisen 2010 av The Nielsen Company). De siste årene har Rema 1000 forsøkt å tiltrekke seg flere kunder gjennom kampanjer med kokk Erling Sundal og ”Grillkongen” Craig Whitson, samt konseptet ”middag til under 100-lappen”. Rema 1000 Hunstad omsatte i 2009 for 100 millioner kroner og hadde 9,2 millioner kroner i gjeld. De siste årene har Rema 1000 Hunstad hatt fra 1 til 1,5 millioner kroner i årsresultat (purehelp.no).

Coop

Coop er et forbrukersamvirke bestående av 132 samvirkelag samt deres fellesorganisasjon Coop Norge SA (med datterselskaper). Coop Norge ble stiftet i 1906 som Norges Kooperative Landsforening (coop.no), og hadde i 2009 en markedsandel på 24% (The Nielsen Company, 2010). Coops ulike kjedeprofiler (Coop Extra, Coop Prix, Coop Obs! etc.) markedsføres og driftes av grossistselskapet Coop Norge Handel AS som er et av Coop Norge SAs datterselskaper. Coops kjeder i lavprissegmentet er Coop Extra og Coop Prix.

Coop Extra forsøker å skille seg fra sine konkurrenter med stort vareutvalg til lav pris. De profilerer seg dessuten som Norges eneste svanemerkede dagligvarekjede (coop.no). Siden Coop Extra er en forholdsvis ny dagligvarekjede har vi ikke tall for deres markedsandel. Coop Extra på Mørkved tilhørte tidligere Coop Mega profilen til Coop kjeden, men ble i 2010 omprofilert.

Coop Prix har 296 butikker over hele landet og hadde i 2009 en markedsandel på 6,8% (The Nielsen Company, 2010). Kjeden har, som de andre kjedene i lavprissegmentet, fokus på lave priser. Coop Prix har nylig innført det de kaller "Coop Prix Deal" som innebærer at hvis kunder handler et annonsert produkt får de et annet produkt gratis, produktene endres hver måned (coop.no).

Felles for alle Coop butikker er at kundene kan bli medlem i samvirkelagene og gjennom dette medlemskapet få utbetalt kjøpeutbytte. Kjøpeutbyttet beregnes med en proSENTSATS av siste års kjøp i samvirkelagenes butikker. Coop tilbyr også medlemmene en rekke andre fordeler (coop.no).

Det foreligger ingen individuelle regnskapstall for Coop Prix Mørkved, Coop Prix Hunstadmoen og Coop Extra Mørkved (tidligere Coop Mega Mørkved), men Coop Sambo som er det lokale samvirkelaget omsatte i 2009 for rundt 1 milliard kroner og hadde ca. 377 millioner kroner i gjeld. Coop Sambo SA har de siste årene hatt en negativ utvikling i årsresultatet, men dette kan ha sammenheng med høye investeringskostnader i City Nord (purehelp.no).

Den 1. januar 2011 fusjonerte virksomhetene Coop Sambo SA og Coop Fauske SA til Coop Nordland SA. *"Målsettingen med fusjonen er å bygge opp en virksomhet med økt konkurransekraft, samt skape et større markedsområde som vil tilføre våre eiere og kunder et bedre tilbud"* (coopsambo.no).

Rimi

Rimi ble startet av Stein Erik Hagen i 1977. Kjeden inngår i dag i selskapet ICA Norge AS, som er en del av ICA AB, etter at Hagen solgte seg helt ut i 2004. Kjeden hadde i 2008 260 butikker i Norge (Wikipedia), og en markedsandel i 2009 på 5,9% (The Nielsen Company, 2010). Rimi har de siste hatt en nedgang i markedsandeler. I 2008 begynte Rimi å ombygge sine butikker for å ta tilbake tapte markedsandeler, denne ombyggingen pågår fortsatt og butikkene som hittil har vært igjennom ombygging har opplevd omsetningsvekst på 10-20% (rimi.no, 2009). Ellers forsøker Rimi å tiltrekke seg kunder gjennom ”Barnepakke”, der småbarnsforeldre ved å registrere seg på www.rimi.no får en gratis prøvepakke med mange av de viktigste produkter et barn under 6 måneder trenger, samt mottar et verdikort på ny pakke med produkter tilpasset til barn mellom 6 måneder og 1 år når barnet fyller 6 måneder. De har også ”Bleiebonus” som innebærer at småbarnsforeldre, ved å be om bleiebonuskort i kassen på Rimi, får hver fjerde pakke med Pampers bleier uten å betale for den når de bruker bleiebonuskortet når de handler. Ellers satser Rimi på Nøkkelhullsprodukter som er en merkeordning for sunne matvarer regulert av myndigheten i Norge, Sverige og Danmark, (nokkelhullsmerket.no, 2009), utvalgte kampanjeprodukter (sesongbetont), stort brødutvalg, samt lave priser (rimi.no).

Siden Rimi Mørkved drives av Ica Norge AS har vi bare tilgang til tall for konsernet som i 2009 omsatte for ca. 17 milliarder kroner (i forhold til rundt 11 milliarder i 2008). Konsernet hadde i 2009 rundt 3 milliarder i gjeld og et årsresultat på -416 millioner (Purehelp.no).

Avslutning marked

Det viser seg av konkurrentanalysen at det kun er Rema 1000 Hunstad som eies og drives av selvstendig kjøpmann (med franchisekontrakt). De andre butikkene drives enten som delfranchiser eller direkte av kjedekontorene. Dette medfører at de lokale regnskapstallene inngår i enten regionale eller nasjonale regnskap, og at man derfor ikke kan si noe spesifikt om markedsforholdene/andelene på Hunstad/Mørkved uten en mer inngående undersøkelse, som igjen sannsynligvis vil kreve nærmere innsyn i de respektive kjedenes interne regnskap eller en større lokal kundeundersøkelse. Det vi derimot har en oppfatning av er at tradisjonelt sett har Coop vært sterke i Nord-Norge, mens Rema 1000 siden begynnelsen av 1990-tallet har kjempet hardt med dem om markedsandeler. Kiwis ekspansjon inn i Nord-Norge, som startet i 2007, og tilstedeværelsen til Rimi er med på å øke konkurransen om markedsandeler i lavprissegmentet i Nord-Norge. Vi kan ellers konkludere med at de ulike kjedene benytter seg av ulike differensieringsstrategier siden ”bunnstrategien” i stor grad er lik. Det er også

vanskelig å si noe annet om den økonomiske situasjonen til de forskjellige butikkene enn at de alle virker å være bunnsolide, siden de alle, med unntak av Rema 1000 Hunstad, har solide kjeder som driver dem. Rema 1000 Hunstad derimot kan vise til gode årsoverskudd de siste årene, og er i så måte sannsynligvis godt rustet til å møte konkurranse fra andre aktører (samtidig som de har støtte i Reitangruppen gjennom franchiseavtalen).

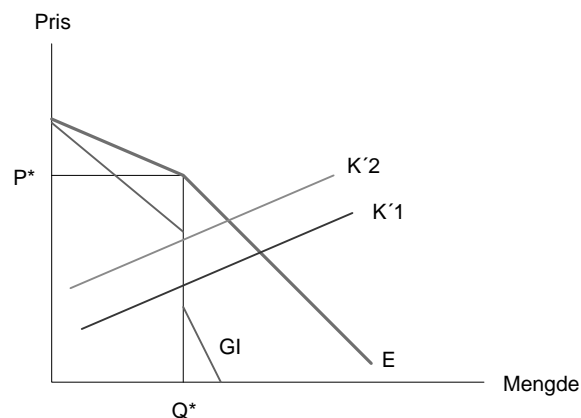
Som tidligere nevnt er noe av poenget bak en konkurrentanalyse å prøve å kunne forutsi hvordan konkurrenter reagerer på ditt foretaks taktiske og strategiske handlinger. Siden det er svært vanskelig å forutsi konkurrenters respons på handlinger i et oligopol, ender det ofte opp med gjetninger. For at aktørene skal kunne gjøre ”kvalifiserte gjetninger” har det gjennom moderne økonomisk teori blitt lansert flere spillteorier og oligopolistiske modeller. *”Spillteori er en matematisk teori som anvendes for å simulere atferd og valgsituasjoner for aktører som står overfor gitte handlingsalternativer, og hvordan de velger i møte med på forhånd kjente konsekvenser av ulike valgutfall. Hensikten med spillteori er å simulere komplekse prosesser og utviklingsforløp, hvor flere aktører handler med eller uten informasjon om andre aktørers strategi. Gitt rasjonell atferd studeres det også hvordan ulike forventninger om belønning eller straff påvirker aktørenes atferd i de studerte situasjonene.”* (Wikipedia, 2011). I følge Harold William Kuhns introduksjon i minnesutgivelsen av ”Theory of Games and Economic Behavior”, fra 2007, ble spillteori lansert av matematikeren John von Neumann allerede i 1928, den ble derimot ikke gitt særlig stor oppmerksomhet før boken ”Theory of Games and Economic Behavior” av John von Neumann og Oskar Morgenstern ble publisert av Princeton University Press på begynnelsen av 1940-tallet (von Neumann, Morgenstern Kuhn og Rubinstein, 2007). Roger B. Myerson hevder i sin bok ”Game Theory Analysis of Conflict” fra 1991 at moderne spillteori begynte med de individuelle arbeidene til Zermelo, Borel og von Neumann, samt boken ”Theory of Games and Economic Behavior” av von Neumann og Morgenstern (Myerson, 1991).

Som en avgrensning i oppgaven vil vi presentere noen av disse modellene og spillteoriene samt forsøke å påpeke eventuell relevans ovenfor dagligvaremarkedet. Merk at dette gjelder for dagligvaremarkedet i Norge, siden vi ikke har ressurser til å innhente informasjon om den reelle markedssituasjonen på Mørkved. De fleste av disse modellene og spillteoriene har vi blitt oppmerksomme på gjennom Anders Dedekam jrs bok ”Mikroøkonomi” fra 2009.

Den første modellen Dedekam jr. (2009) presenterer er ***Sweezy-modellen*** (*den knekkede etterspørselskurven*), som tar utgangspunkt i at hver enkelt aktør i markedet tenker slik:

1. Konkurrenter vil ikke følge "mine" prisøkninger
2. Konkurrenter vil følge "mine" prisreduksjoner

I tillegg til disse to forutsetningene hevder Michael R. Baye (2008) at følgende kriterier må være oppfylt for å ha et "sweezy oligopol": Det må kun være noen få aktører som betjener mange kunder, aktørene må produsere differensierte produkter og det må være eksisterende inngangsbarrierer til markedet. Dedekam jr. (2009) påpeker at teorien om den knekkede etterspørselskurven ikke er en forklaring på prisdannelser, men at den gir innsikt i hva som gjør at prisene i et oligopol ofte er stabile. Det er vanskelig å si om denne modellen kan benyttes i dagligvaremarkedet. Dette fordi at varene som selges er homogene, mens "tjenestene" som tilbys kan sies å være differensierte (for eksempel markeds-segmenter, lojalitetsbonuser, garantier, avtaler og andre differensierings-strategier). En annen ting man kan påpeke i forbindelse med denne modellene er at dagligvaremarkedet i Norge har betydelige inngangsbarrierer samt at det er få aktører som betjener et stort marked. Det viser seg også, slik vi tidligere har påpekt, at konkurrenter følger en aktørs prisreduksjoner. Det vi derimot ikke har noen klare indikasjoner eller bevis på er om konkurrenter *ikke* følger en aktørs eventuelle prisøkninger.



Figur 2.4: Figuren viser den knekkede etterspørselskurven slik Dedekam jr. (2009:316) fremstiller den. Som vi ser er det en knekk i etterspørselskurven E, over denne knekken er etterspørselen elastisk, mens under knekken er etterspørselen uelastisk. (GI er grenseinntekt, P^* er gjeldende pris, Q^* er gjeldende mengde, mens K' er grensekostnad).

Den neste modellen Dedekam jr. (2009) presenterer er **Stackelberg-modellen**, også kalt prisleidermodellen. I denne oligopol-modellen eksisterer det en dominerende aktør (med kostnadsfordel og dominerende markedsandel) og noen få mindre aktører. Denne dominerende aktøren kan produsere og selge sine varer billigere enn sine konkurrenter, men

ikke dyrere enn om prisen var blitt dannet kun av de små aktørene. Den dominerende aktøren kalles derfor prisleder, og det er opp til de små aktørene å finne sitt profittmaksimerende produksjonsnivå utifra den prisen prislederen setter. I denne modellen har den dominerende aktør høyere produksjon og høyere profitt enn de små aktørene. Denne modellen er lite relevant for dagligvaremarkedet siden det ikke eksisterer noen enkelt dominerende aktør.

Den siste modellen Dedekam jr. (2009) legger fram er ***Cournot-Modellen***, eller strategisk reaksjon, men siden en av forutsetningene for at denne modellen skal kunne brukes er duopol (*kun* to foretak i markedet) velger vi å ikke se nærmere på denne.

Eksempel på en annen spillteori som kan nevnes er ”prisoners dilemma” som i all enkelthet går ut på at det er to spillere hvorav minst én av de har en dominerende strategi, og de ønsker å tilpasse seg i en risikominimerende posisjon.

3. Kartlegging av kundepreferanser

3.1 Metode

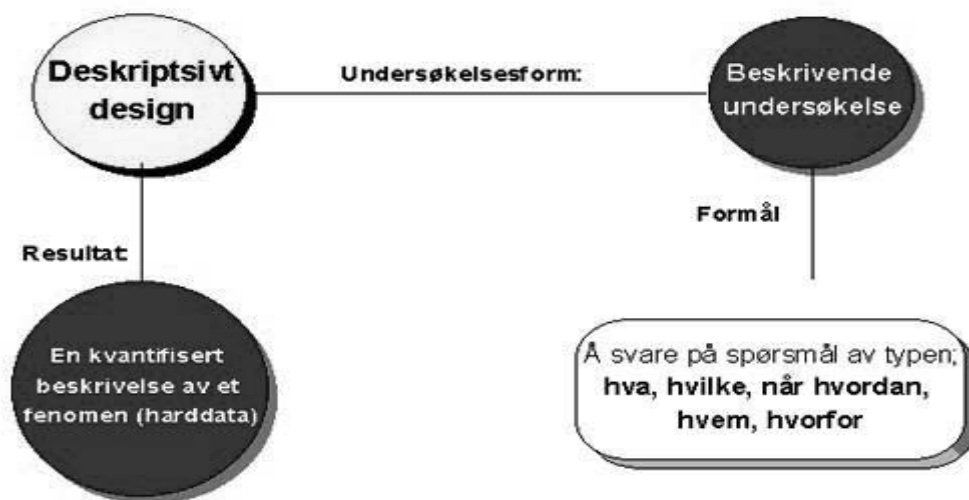
Etter at vi har kommet fram til en presis og god problemstilling og belyst den gjennom aktuelt teoristoff er neste steg å velge en vitenskapelig forskningsmetode som kan hjelpe oss å besvare problemstillingen vår på en best mulig måte.

3.2 Valg av forskningsdesign

Et forskningsdesign bør ses på som en overordnet plan for prosjektet. Hvordan skal vi på en best mulig måte finne de beste svarene på det aktuelle problemet. Vi kan trekke klare paralleller mellom et forskningsdesign og et byggearbeid, i begge tilfellene vil resultatet bli svært uklart uten skikkelige ”arbeidstegninger”. Det er primært 3 typer forskjellige forskningsdesign: Eksplorerende, beskrivende og kausalt design. (Sander, 2004).

Eksplorernde design brukes ved uklare problemstillinger hvor man ikke helt vet hvilke variabler som påvirker problemet. Man sitter gjerne med et problem og man ønsker å finne ut hva som forårsaker dette problemet. Et beskrivende design benyttes gjerne når man ønsker å kartlegge de forskjellige variablene man vet påvirker problemstillingen, og at man ønsker å beskrive sammenhengen mellom disse variablene. Det siste forskningsdesignet er kausalt design. Kausalt design benyttes når man ønsker å avdekke et årsaks- virknings forhold mellom to eller flere variabler (Sander, 2004). Det skal påpekes at disse tre designene må betraktes som grovsorteringer siden det finne mange gråsoner mellom disse og overlappingene ofte kan være vanskelig å detektere.

Vi ønsker å kartlegge og beskrive forholdene i dagligvaremarkedet for et lite geografisk lukket område Mørkved, Bodø. Et beskrivende forskningsdesign vil fungere som det beste valget for vår problemstilling. Som figur 3.1 viser er vi ute etter å svare på hva, hvilke, når, hvordan, hvem og hvorfor.



Figur 3.1: Deskriptivt design (Sander, 2004)

3.3 Undersøkelsen

En spørreundersøkelse er den mest hensiktsmessige metoden for oss å innhente data rundt problemstillingen vår. Ved å benytte seg av en survey undersøkelse så kan man tilegne seg mye informasjon fra hver enkelt respondent, samt at vi kan hente mye kunnskap ut ifra et lite utvalg (Johannessen, Kristoffersen og Tufte, 2004).

I en spørreundersøkelse kan man benytte flere metoder for å innhente data, vi valgte å stille oss opp i forskjellige butikker på Mørkved. Grunnen til at vi foretrakk å stille oss fysisk opp i butikk lokalene kontra det å f.eks gjennomføre intervju over telefon eller internett(e-mail o.l) var blant annet at vi hadde et spørreskjema som ville ta kort tid å fylle ut. Vi gjennomførte en liten prøverunde med tid-taking der vi registrerte en gjennomsnittstid på rundt 3 min. Dette er en overkommelig tid for de fleste respondentene. Fordelene ved å gjennomføre en slik på-stedet undersøkelse er:

- en sterkere oppfølging av hver enkelt respondent og eliminere usikkerhet eller uklarhet rundt spørsmålene.
- Treffe respondenter fra den aktuelle populasjonen (Dagligvarekunder).
- Sikre at respondenten fullfører undersøkelsen.

Ulempene ved å gjennomføre undersøkelsen på-stedet er:

- Mindre grad av anonymitet.

- Intervjuers preferanser kan bestemme hvilke respondenter han/henne kontakter.
- Bekvemmelighetsutvalg, altså ikke-sannsynlighetsutvalg. Derfor ikke generaliserbart ovenfor populasjonen.
- Skjevheter i utvalget kan forekomme pga forskjellige handelstidspunkt for forskjellige folkegrupperinger, f.eks pensjonister kontra fulltidsjobbende.

Måleinstrumentet vårt bestod av bare lukkede spørsmål. Dette for å begrense analyseprosessen etterpå, samt sikre at respondentene fikk en grei oppgave med å fylle ut skjemaene.

3.4 Utvalg

Vi bestemte oss for å velge tre arenaer for innsamling av data, disse ble Coop Xtra, Kiwi Mørkved og Rema 1000 Hunstadsenteret. Disse tre lokasjonene har alle til felles at de innehar en dagligvarebutikk, men Coop Xtra deler også inngang med et legesenter og Hunstadsenteret er som det ligger i navnet et senter med flere andre næringer. Dermed var det kun Kiwi Mørkved man kunne med stor sannsynlighet fastslå at alle respondentene faktisk var kunder ved dagligvarebutikken. Denne usikkerheten ble løst ved å innlede samtalen om respondentene faktisk hadde handlet dagligvarer.

Dagligvarebutikk	Antall respondenter
Kiwi Mørkved	23 respondenter
Rema 1000 Hunstadsenteret	20 respondenter
Coop Extra Mørkved	20 respondenter

Tabell 3.1: Fordeling av respondenter på de tre lokasjonene.

Samtlige av de spurte opplyste at de faktisk handler dagligvarer. Undersøkelsen ble gjennomført på en Mandag og holdt på to forskjellige tidspunkt, en mellom klokken 11:00 13:00 og den andre mellom klokken 17:00 og 19:00, dette for å forsøke og sikre oss mot skjevheter i materialet. Vi føler at ideelt så skulle undersøkelsen vært gjennomført over en større periode og med et større antall respondenter. Grunnet mangel på tid og ressurser ble det bestemt at dette måtte være tilstrekkelig for en oppgave av dette omfang.

Ifølge statistisk sentralbyrå er 37 985 eller 79,1% av Bodøs befolkning over 15 år (ssb.no).

Det vil være naturlig å anta at den typiske dagligvarekunden er fra 15 år og eldre.

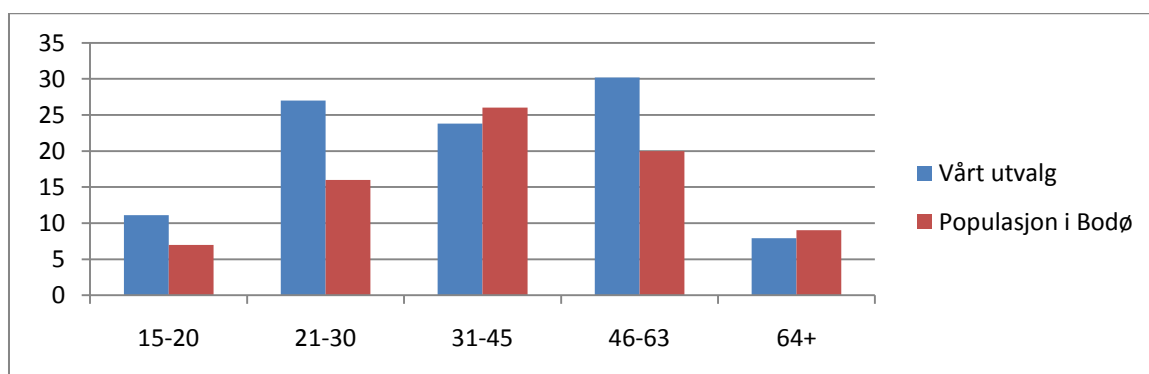
Undersøkelsen vår er rettet mot populasjonen på Mørkved/Hunstad og ved å forutsette likhetstrekk mellom populasjonen lokalt på Mørkved og i Bodø kan man estimere vår endelige populasjon til ca 8 500 (bodo.no). Vårt utvalg utgjør 0.75% av populasjonen.

De demografiske variablene som ble kartlagt var kjønn, alder, sivilstatus, husholdningsstørrelse, yrkesstatus, inntekt og utdanning. Vi hadde i utgangspunktet sett for oss at vi skulle ha en liten overvekt av kvinner i utvalget vårt, da de tradisjonelt sett har stått for innkjøpet til husholdningen. Dette visste seg ikke å stemme. Utvalget vårt bestod av 63,5% menn mot 36,5% kvinner, denne skjevheten må tilskrives det lave antallet respondenter hvor små avvik utgjør store prosentvise forskjeller.

Kjønn

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Mann	40	63.5	63.5	63.5
	Kvinne	23	36.5	36.5	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

Tabell 3.2: *Kjønnsfordeling*



Figur 3.2: *viser oss den omtrentlige alders sammenheng mellom populasjonen i Bodø og vårt utvalg. Nok en gang må de skjevhetene som forekommer tilskrives det lave antallet respondenter.*

Den gjennomsnittlige husholdningsstørrelsen for vårt utvalg var på 2,62 personer pr husstand.

Husholdningsstørrelse

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1 person	13	20.6	20.6	20.6
2 personer	20	31.7	31.7	52.4
3 personer	13	20.6	20.6	73.0
4 personer	12	19.0	19.0	92.1
5 personer eller flere	5	7.9	7.9	100.0
Total	63	100.0	100.0	

Tabell 3.3: Husholdningsstørrelse

Nedenfor i tabell 3.4 finner man nøkkeltall for utvalget.

Kjønn	Alder	Sivilstatus	Utdannelse	Inntekt	Yrkesstatus
Mann (63,5)	15-20 (11.1)	Gift/Samboende (63.5)	Grunnskole/VGS (33.3)	0-250000 (46)	Fulltidjobb (46)
Kvinne (36,5)	21-30 (27)	Enslig/Enkemann/enke (36.5)	Høgskole/Universitet 1-3 år (47.6)	250001-500000 (36.5)	Deltidsjobb (12.7)
	31-45 (23.8)		Høgskole/Universitet 4 år eller mer (19)	500001-700000 (9.5)	Hjemmeværende (1.6)
	46-63 (30.2)			700001+ (7.9)	Arbeidsledig (3.2)
	64+ (7.9)				Student/Skoleelev (27)
					Pensjonist (9.5)

Tabell 3.4: Nøkkeltall for utvalget

Som en oppsummering rundt utvalg og representativiteten knyttet opp mot dette utvalget kan vi si oss fornøyd med utvalgets sammensetning. Vi har en sammensetning som representerer samtlige sosiale sjikt, og utifra utvalgets lave antall respondenter må vi forvente at avvik vil forekomme.

3.5 Måling av variablene og begreper

Del 1

Hensikten med å gjennomføre denne spørreundersøkelsen var å få et tilstandsbilde av et begrenset marked. Da vi ikke hadde noen tilgjengelig litteratur eller tidligere undersøkelser som beskrev forholdene i dagligvaremarkedet Mørkved, var eneste mulighet å skaffe det selv.

Undersøkelsen ble konstruert i 2 deler. Del 1 var gjeldende for alle steder, altså en respondent på Kiwi fikk samme skjemaet som en på Coop Extra, Rema 1000 etc. Del 2 som bestod av 4 spørsmål knyttet direkte mot Kiwi Mørkved ble naturlig nok kun delt ut til respondenter på Kiwi Mørkved i tillegg til del 1.

Spørreundersøkelsens del 1 ble bygd opp med en kort innledende del hvor vi ønsket å kartlegge demografien for vårt utvalg. "*Demografi er det vitenskapelige studium av de kvantitative sider ved menneskelige populasjoner, særlig deres størrelse, sammensetning og utvikling*" (Sander, 2004) De demografiske variablene som ble spurt om var kjønn, alder, sivilstatus, husholdningsstørrelse, yrkesstatus, inntekt og utdanning.

Det første vi ønsket å kartlegge var hvor de forskjellige respondentene handlet, eller med andre ord hvor ofte de benyttet seg av de forhåndsvalgte butikkene på Mørkved. Svarene til respondentene ble målt via en 7 trinns ordinalskala. Ordinal betyr orden, og i denne sammenhengen framstår de logiske. De legger til rette for logisk rangering (Johannessen et al., 2004). Spørsmålet lød "Hvor ofte handler du på følgende butikker"

Hvor ofte handler du på følgende butikker?

	Aldri	Sjeldent	1 gang per uke	2-3 ganger per uke	4-6 ganger per uke	Mer enn 6 ganger per uke
Coop Extra Mørkved						

Coop Prix Hunstadmoen						
Coop Prix Mørkved						
Kiwi Mørkved						
Rema 1000 Hunstad						
Rimi Mørkved						

Butikkatributter

Neste trinn var å kartlegge hva respondentene vektla ved valg av butikk. Hvilke variabler som stod i fokus og ville være avgjørende for deres butikkvalg. Vi har brukt 11 variabler der 1,2 og 3 som svarverdi anses som mindre viktig for kunden, mens 5,6 og 7 anses som viktig. 4 er et nøytralt midtpunkt.

Ranger viktigheten av disse faktorene ved valg av butikk (på en skala fra 1 til 7, der 1 er ikke viktig og 7 er svært viktig, sett kryss):

	Ikke viktig						Svært viktig
	1	2	3	4	5	6	7
Nærhet til der jeg bor							
Gratis og lett tilgjengelig parkering							
Billige varer							
Godt vareutvalg							
God kvalitet på ferskvarer, frukt og grønt							
Bonuskort/Medlemskort							
God atmosfære (Hyggelige ansatte, ryddige og pene lokaler)							
Rask handel (Lite kø, effektiv betjening)							
Åpningstider							

Samsvar mellom pris i kasse og pris på hylleetikettene							
Kjedenes kampanjer							

Vi valgte å bruke variabler for å belyse områder som vi mener er relevante for valg av butikk. Variabelen ”billige varer” anser vi som viktig i det henseende om at kunder som faktisk handler på en lavpriskjede har pris i fokus. Variablene ”god kvalitet på ferskvarer, frukt og grønt” og ”Bonuskort/medlemskort” ble benyttet for å se om verdien av å bruke disse områdene som grunnlag for diversifisering er til stede for Kiwi. Variabelen ”Samsvar mellom pris i kasse og pris på hylleetikettene” er direkte knyttet til hva vi ønsker å se på rundt forbedring av eksisterende interne rutiner i Kiwi. De andre variablene er gjeldende for kartlegging av viktigheten for forskjellige områder i markedet.

Neste spørsmål ble utformet da vi har en hypotese om at Kiwi ikke blir ansett som en reel konkurrent på pris vurdert opp mot Rema 1000 lokalt på Mørkved. Rema 1000 har historisk hatt en sterk posisjon som tilsynelatende prisleder på Mørkved. Vi ba respondentene rangere fra 1= best til 5= Dyrest.

Ranger disse butikk-kjedene etter hvilken du oppfatter som billigst (1=Billigst, 5=Dyrest)

Kjede	Rangering
Coop Extra	
Coop Prix	
Kiwi	
Rema 1000	
Rimi	

Kiwi har brukt mye energi på å framstå som best på frukt og grønt, denne frukt og grønt garantien har vært en viktig del av diversifiseringen til Kiwi. Vi ønsket å se hvilken effekt denne garantien har hatt på respondentene.

Ranger disse butikk-kjedene etter hvilken du mener har det beste frukt og grønt utvalget samt den beste frukt og grønt kvaliteten (1=Best, 5= Dårligst)

Kjede	Utvalg	Kvalitet
Coop Extra		
Coop Prix		

Kiwi		
Rema 1000		
Rimi		

Til slutt kartlegger vi hvem som benytter seg av medlemskort og hvor ofte de handler kjedenes egne merker.

**Har du coop kort og/
eller trumf kort?**

Coop: ☐

Trumf: ☐

Nei: ☐

**Hvor ofte kjøper du produkter av
kjedens egne merker (Coop, Ica, Landlord, First Price)?**

Aldri: ☐

Av og til: ☐

Ofte: ☐

Formålet med dette var å se på effekten av medlemskort og effekten av lojalitet dette medfører. Vi ønsket også å se om tilbudet av egne (gjærne billigere) merker ble benyttet.

Del 2 Kiwi

Da problemstillingene inviterer til kartlegging av forskjellige områder direkte knyttet opp mot Kiwi Mørkved, valgte vi å utforme en egen del 2 kun beregnet på respondenter ved Kiwi Mørkved. Spørreundersøkelsen vår var som tidligere nevnt "on-site" og vi hadde klare begrensninger for hvor stor den kunne være. Del 2 består av 4 spørsmål i tillegg til de spørsmålene som del 1 består av.

Den manuelle utplasseringen av hylleetiketter har ifølge butikksjef Kristin Hetzler vært til tider både tidkrevende og tungvint. Vi ønsket å se nærmere på dette, og få tilbakemeldinger om dette er noe kundene registrerer som et problem.

Har du opplevd at det ikke er samsvar mellom pris i kasse og på hylleetikett i denne butikken?

Ja: ☐

Nei: ☐

Hvis ja, i hvor stor grad irriterte dette deg (kryss av, 1= ikke irritert og 7= veldig irritert)?

1	2	3	4	5	6	7

Spørsmålet belyser frekvens av hendelse og kundens reaksjon ved positivt utfall.

Videre så ønsket vi å se på hvor ofte en kunde har funnet varer utgått på dato, da Kiwi opererer med en holdbarhets garanti.

Har du noen gang funnet varer utgått på dato i denne butikken?

Ja: ☐

Nei: ☐

Hvis ja, i hvor stor grad irriterte dette deg (kryss av, 1= ikke irritert og 7= veldig irritert)?

1	2	3	4	5	6	7

Etter innsamling av spørreundersøkelsene ble vi på gruppen klar over en ganske stor feil med overstående spørsmål. Vi spurte om i hvor stor grad kundene lot seg irritere over varer som er utgått på dato. Det som derimot er tilfelle med Kiwi er jo at de har en holdbarhetsgaranti som proklamerer ”*Finner du en vare som går ut på dato i dag eller i morgen, får du varen gratis*” (kiwi.no). Vi ble enige om å beholde dette spørsmålet i undersøkelsen vår da det kan brukes til å teste bevisstheten til våre respondenter.

Vi ønsket også å se hvor mange som hadde bleiekort ved Kiwi.

Har du bleiekort hos Kiwi?

Ja: ☐

Nei: ☐

Til slutt hadde vi et spørsmål hvor vi ønsket å kartlegge den totale betydning Kiwis garantier og avtaler hadde for den enkelte kunden.

Hvor viktige er Kiwis garantier og avtaler (Frukt og grønt, holdbarhetsgaranti, bleieavtale, trumf etc) for deg? (kryss av, 1= Ikke viktig, 7= veldig viktig)

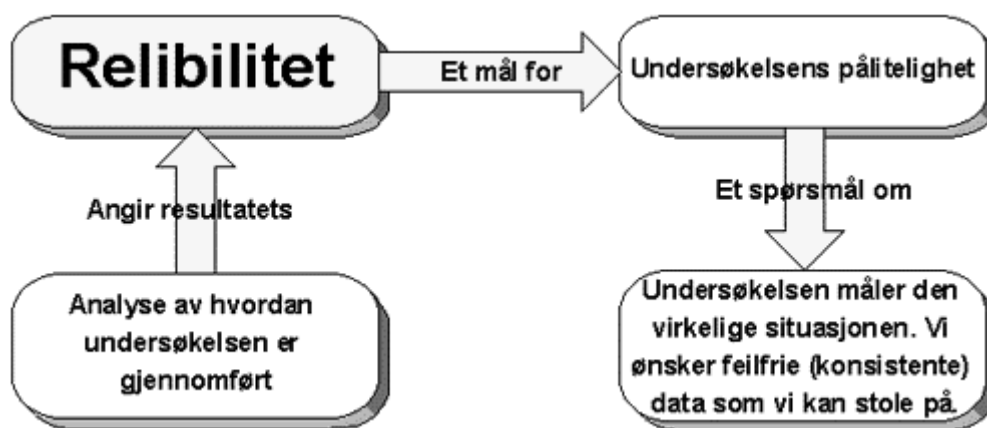
1	2	3	4	5	6	7

3.6 Undersøkelsens troverdighet

I dette kapittelet skal vi se på om undersøkelsen vår innehar troverdighet. Vi vil se nærmere på begrep som reliabilitet, validitet og generaliserbarhet. Det vi kommer fram til vil gi oss en indikator på om undersøkelsen inneholder feil og dermed redusere arbeidets verdi.

Reliabilitet

Ordet reliabilitet har sitt opphav i det engelske ordet "reliability" som direkte oversatt betyr pålitelighet. "Reliabilitet knytter seg til undersøkelsens data, hvilke data som brukes, den måten de samles inn på, og hvordan de bearbeides" (Johannessen et.al, 2004:46)



Figur 3.3: Reliabilitet (Sander, 2004)

Vi er avhengig av en høy reliabilitet for å kunne si at gyldigheten til undersøkelsen er stor. Undersøkelsen vår er forholdsvis kort, noe som i seg selv reduserer muligheten for at feil oppstår. Surveyen vår inneholder totalt 17 hovedspørsmål inklusive de demografiske variablene. Respondentene brukte kort tid på å besvare undersøkelsen, denne tiden varierte fra 3 minutter til det dobbelte. Ulempen ved at en undersøkelse tar lang tid er at respondenten kan miste tålmodigheten, og påliteligheten på svarene kan bli redusert ettersom tiden går.

Muligheten for at vårt spørsmåls batteri kan feiltolkes er alltid tilstedeværende. Vi gjennomførte en pre-test på et lite utvalg bekjente som ikke hadde noen kjennskap til arbeidet vårt. Deretter ba vi om tilbakemelding, samt at vi tok tiden de brukte på å besvare undersøkelsen. De tilbakemeldingene vi fikk var at samtlige spørsmål var lette å oppfatte, og ikke ga noen form for vanskeligheter eller uklarheter. En mulig feilkilde her er at gruppen vi testet undersøkelsen på bestod utelukkende av studenter. Grunnen til at dette kan anses som en mulig feilkilde er at man kan ha grunn til å tro at fortolkningsevnen til en student kan være forskjellig fra øvrige grupperinger. Det er svært viktig for reliabiliteten vår at alle

respondentene oppfatter spørsmålene likt og derfor har vi prøvd å utforme spørsmålene på en mest mulig lettfattelig måte.

En annen faktor som påvirker reliabiliteten for undersøkelsen vår er hvordan selve innsamlingen av data foregikk. Som nevnt tidligere i kapitlet ble undersøkelsen utført i de forskjellige butikkenes lokaler og respondentene måtte fylle ut skjemaet på stedet. En ulempe med denne metoden er at respondenten kan føle et visst tidspress og muligens befinne seg utenfor sin egen komfortsone. Denne intervjueffekten kan føre til en mindre grad av ærlige svar og fortolkningsevnen til respondenten kan bli påvirket negativt (Johannessen et al., 2004). En faktor som vi anser som en stor fordel ved denne type gjennomføring er at hvis respondenten skulle være usikker på en formulering eller hva som skal gjøres, kan respondenten spørre intervjuer om veiledning. I vår rolle som intervjuer var vi oppmerksomme på at vi ikke skulle virke overvåkende og passe på å gi respondenten nok rom. Ved å være bevisste på vår innflytelse mot respondenten kan vi minimere den negative effekten på reliabiliteten.

Validitet

En mye brukt definisjon av validitet er *”måler vi det vi tror vi måler?”*, også betegnet som *begrepsvaliditet* (Johannessen et al., 2004:228). Utfordringen vår for å få en høy grad av validitet går ut på å skaffe en oversikt over dataen vi trenger for å besvare problemstillingen og måten vi innhenter denne dataen. Ved en lav grad av validitet står vi i fare for å trekke beslutninger som kan vise seg å være feilaktige (Sander, 2004).

Videre hevder Sander (2004) at en av de største fallgruvene når vi snakker om validitet er å intervju feil målgruppe. I vårt tilfelle ville det å intervju respondenter som ikke handler dagligvarer være en slik fallgrube. Vi eliminerte denne risikoen ved å stille oss opp fysisk ved butikklokalene til Kiwi Mørkved, Rema 1000 Hunstadsenteret og Coop Extra Mørkved og spurte respondentene om de nylig hadde handlet dagligvarer.

Vi er ute etter å se hvilke oppfatninger dagligvarekunder på Mørkved har av de forskjellige aktørene og hvordan forskjellige attributter vektlegges. Variablene vi har benyttet er egnet for å beskrive tilstandene i dagligvaremarkedet Mørkved og dermed anser vi begrepsvaliditeten som sterk.

”En rekke undersøkelser blir gjennomført på ett tidspunkt, og dette betegnes som tverrsnittsundersøkelser” (Johannessen et al., 2004:74). Vår undersøkelse ble gjennomført i

løpet av et døgn(to forskjellige tidspunkt), og kan dermed sees på som en tverrsnittsundersøkelse. Ifølge Sander (2004) handler intern validitet om at det eksisterer et kausalitetsforhold, med andre ord om variablene kan tilskrives en årsaksammenheng. Dermed er det stor sannsynlighet for at den indre validiteten er lav, da undersøkelsen er å betrakte som en tverrsnittsundersøkelse.

”Ekstern validitet betegner muligheten for å generalisere resultatene av en undersøkelse til andre populasjoner og andre kontekster enn dem undersøkelsen er utført i” (tsh.toi.no, 2000:5.2.3). Vi har benyttet oss av et bekvemmelighetsutvalg og dermed er det vanskelig å generalisere resultatene til en annen populasjon, og vår eksterne validitet vil dermed være begrenset. Universitet i Nordland ligger på Mørkved og det bor mange studenter i området, dette i kombinasjon med en god blanding av barnefamilier, mener vi gir utvalget vårt mulighet til å representere ”storby” miljøer.

3.7 Kritikk av egen undersøkelse

I dette avsnittet vil vi analysere eget arbeid knyttet til surveyen og påpeke hva som vi selv mener kunne ha blitt gjort bedre.

Etter å ha gjennomført denne undersøkelsen sitter vi på gruppen igjen med flere inntrykk. Vi er å regne som nybegynnere innefor dette området og har stadig noe å lære. Enkelte respondenter ga oss tilbakemelding på spørsmålet rundt holdbarhetsgarantien på Kiwi:

Har du noen gang funnet varer utgått på dato i denne butikken?

Ja: ☐

Nei: ☐

Hvis ja, i hvor stor grad irriterte dette deg (kryss av, 1= ikke irritert og 7= veldig irritert)?

1	2	3	4	5	6	7

Dette spørsmålet var i utgangspunktet ikke beregnet for å sjekke troverdigheten til våre respondenter, men etter tilbakemelding fra respondentene under selve undersøkelsen ble det bestemt at dette spørsmålet skulle ha som formål å kartlegge hvor mange som har funnet utgåtte varer og hvor bevisste de var på spørsmålene som ble stilt.

Selve tidsaspektet som undersøkelsen ble gjennomført på oppfatter vi i ettertid som for kort. Vi skulle hele tiden utføre en tverrsnittsundersøkelse, men optimalt sett skulle denne undersøkelsen vært spredt ut over et minimum av 2-3 dager hvorav minst 1 var på en lørdag. Dette for å konstruere et best mulig utvalg, samt innhente flere svar.

I ettertid ser vi at Prix Hunstadmoen skulle vært unndratt fra denne undersøkelsen grunnet butikkens geografiske plassering, eller i det minste blitt representert som en lokasjon hvor vi utførte selve undersøkelsen. Dette blir tatt hensyn til når vi skal analysere resultatene.

3.8 Analyse og resultater

Vi har benyttet oss av SPSS som analyseverktøy for undersøkelsen. Det vi ønsket å se nærmere på var hvilken oppfatning respondentene hadde om dagligvaremarkedet på Mørkved, hvilke butikker de foretrekker og hvordan de rangerer de forskjellige kvalitetene til butikkene.

Valg av butikk

Når det gjelder hvilke butikker respondentene handler på er det viktig å se på hvordan vi skal tolke dataene. Vi forutsetter at mange personer foretrekker å handle færrest mulig ganger pr uke. Altså de planlegger sine innkjøp. Vi velger å se på totalt antall svar som viser 1 gang pr uke eller mer, dette mener vi gir et korrekt svar på hvor kundemassen velger å handle.

Coop_Extra_Mørkved

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Aldri	8	12.7	12.7	12.7
Sjeldent	19	30.2	30.2	42.9
1 gang per uke	14	22.2	22.2	65.1
2-3 ganger per uke	20	31.7	31.7	96.8
4-6 ganger per uke	2	3.2	3.2	100.0
Total	63	100.0	100.0	

Tabell 3.5: Handlefrekvens Coop Extra Mørkved

Som vi ser av tabellen ovenfor så handler 57.1% av respondentene på Coop Extra minst en gang i uken.

Coop_Prix_Hunstadmoen

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Aldri	44	69.8	69.8	69.8
Sjeldent	16	25.4	25.4	95.2
1 gang per uke	1	1.6	1.6	96.8
2-3 ganger per uke	1	1.6	1.6	98.4
4-6 ganger per uke	1	1.6	1.6	100.0
Total	63	100.0	100.0	

Tabell 3.6: Handlefrekvens Coop Prix Hunstadmoen

Tabell 3.6 viser oss at kun 4.8% av respondentene handler ved Coop Prix Hunstadmoen minst en gang i uken.

Coop_Prix_Mørkved

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Aldri	40	63.5	63.5	63.5
Sjeldent	22	34.9	34.9	98.4
1 gang per uke	1	1.6	1.6	100.0
Total	63	100.0	100.0	

Tabell 3.7: Handlefrekvens Coop Prix Mørkved

Tabell 3.7 viser oss at kun 1.6% av respondentene handler Coop Prix Mørkved ukentlig.

Kiwi_Mørkved

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Aldri	20	31.7	31.7	31.7
	Sjeldent	22	34.9	34.9	66.7
	1 gang per uke	3	4.8	4.8	71.4
	2-3 ganger per uke	6	9.5	9.5	81.0
	4-6 ganger per uke	11	17.5	17.5	98.4
	Mer enn 6 ganger per uke	1	1.6	1.6	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

Tabell 3.8: Handlefrekvens Kiwi Mørkved

Tabell 3.8 viser oss at 28.6% av respondentene handler på Kiwi Mørkved ukentlig.

Rema1000_Hunstad

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Aldri	13	20.6	20.6	20.6
	Sjeldent	24	38.1	38.1	58.7
	1 gang per uke	14	22.2	22.2	81.0
	2-3 ganger per uke	8	12.7	12.7	93.7
	4-6 ganger per uke	3	4.8	4.8	98.4
	Mer enn 6 ganger per uke	1	1.6	1.6	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

Tabell 3.9: Handlefrekvens Rema 1000 Hunstad

Tabell 3.9 viser oss at 41.3% respondentene handler på Rema1000 Hunstad ukentlig.

Rimi_Mørkved

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Aldri	24	38.1	38.1	38.1
Sjeldent	19	30.2	30.2	68.3
1 gang per uke	10	15.9	15.9	84.1
2-3 ganger per uke	9	14.3	14.3	98.4
4-6 ganger per uke	1	1.6	1.6	100.0
Total	63	100.0	100.0	

Tabell 3.10: Handlefrekvens Rimi Mørkved

Tabell 3.10 viser oss at 31.7% av respondentene handler på Rimi Mørkved ukentlig.

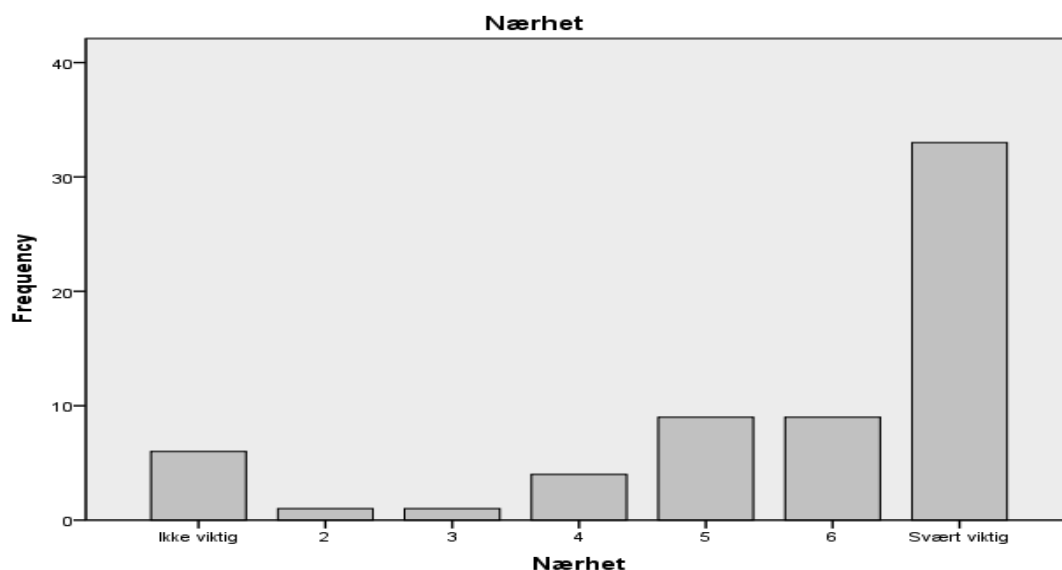
Undersøkelsene ble som nevnt tidligere holdt ved tre forskjellige lokasjoner som dermed vil frambringe skjevheter i materialet. Ideelt sett skulle vi ha gjennomført undersøkelsen hos alle seks dagligvarebutikkene, men grunnet knapphet på ressurser ble det prioritert å gjennomføre undersøkelsen på de tre antatt største aktørene. Coop Extra (tidligere Coop Mega) og Rema 1000 har historisk sett vært de dominerende dagligvarebutikkene på Mørkved. Mens Kiwi Mørkved er en forholdsvis ny aktør.

Dagligvare butikk	% andel av respondentene som handler ukentlig på butikk	% andel av respondenter som deltok fra hver enkelt lokasjon
Coop Extra Mørkved	57.1%	(31.7%)
Rema 1000 Hunstadsenteret	41.3%	(31.7%)
Rimi Mørkved	31.7%	
Kiwi Mørkved	28.6%	(36.5%)
Coop Prix Hunstadmoen	4.8%	
Coop Prix Mørkved	1.6%	

Tabell 3.11: Oversikt over andel respondenter som handler minste ukentlig på de aktuelle butikkene.

Tabell 3.11 er en oversikt over hvor respondentene våre handlet minst 1 gang pr uke. Ikke uventet er det Coop Extra og Rema 1000 som dominerer på Mørkved blandt respondentene våre. Begge Coop Prix butikkene blir i svært liten grad brukt som ”primær” butikk. Coop Prix Hunstadmoen dårlige oppslutning kan med rimelig stor sikkerhet tilskrives butikkens lokasjon som er helt i ytterkant av Hunstad/Mørkved området og dermed ikke ligger særlig sentralt.

Dette støttes videre ved å se nærmere på variabelen ”Nærhet til der jeg bor”:



Figur 3.4: Nærhet til der jeg bor

Av figuren ovenfor ser vi at hele 81% mener at nærhet til butikk er viktig. Dette basert på at 4= nøytral og 5,6 og 7(svært viktig) er uttrykk for at det er viktig for respondenten. 52.4% av respondentene mener at ”nærhet til der jeg bor” er svært viktig. Siden utvalget vårt ble plukket på Coop Extra, Rema 1000 og Kiwi vil det tale i disfavør av Coop Prix Hunstadmoen som rent geografisk ligger lengst unna.

Coop Prix Mørkved derimot ligger ikke usentralt. Plasseringen til Coop Prix Mørkved er nesten vegg i vegg med Kiwi Mørkved. Så hvorfor handler kun 1 av 63 respondenter på Coop Prix Mørkved ukentlig? Hvor respondentene handler henger klart sammen med hvor vi fysisk stilte oss opp og spurte respondentene. De respondentene vi spurte hadde jo alle vært å handlet på den respektive butikken. Dette kan derimot ikke ses på som den eneste grunnen, da 31.7% respondentene handler ukentlig på Rimi Mørkved, og Rimi Mørkved var ikke en lokasjon hvor vi hadde undersøkelsen. Hva som ligger bak disse tallene kan ikke fastslås

med sikkerhet utifra vår undersøkelse, men den kan gi en indikasjon på at Coop Prix Mørkved ikke er blant de mest foretrukne dagligvarebutikkene på Mørkved.

Kiwi Mørkved har en ukentlig besøks frekvens på 28.6% ifølge våre respondenter. Det man skal være klar over her er at 23 av 63 respondenter ble spurt ved Kiwi Mørkved. Samtlige av disse hadde handlet ved butikken. At 28.6% av respondentene oppga at de handlet ukentlig på Kiwi Mørkved er ikke spesielt gode tall når vi ser at 36.5% av utvalget er presentert av respondenter som handlet på Kiwi den dagen vi utførte undersøkelsen.

Oppsummering valg av butikk

Dette materialet blir sterkt dominert av at respondentene ble spurt på tre forskjellige dagligvarebutikker. Disse tre aktørene blir sterkt favorisert i denne undersøkelsen grunnet måten vi har trukket vårt utvalg.

Samtidig kan man se en indikasjon på at Coop Prix Mørkved ikke er en av de mest foretrukne butikkene, mens Rimi Mørkved gjør det bra til sammenligning. Coop Prix Hunstadmoen blir rent geografisk lite aktuell i denne sammenhengen.

Oversikt Variabler spørsmål 2 (1=ikke viktig, 4= Nøytral og 7=Svært viktig)

	Nærhet	Parkering	Billige Varer	Vareutvalg	Kvalitet ferskvarer, frukt og grønt	Bonuskort	Atmosfære	Rask handel	Åpningstider	Prissamsvar hylle og kasse
N Valid	63	63	62	63	63	62	63	63	62	63
Missing	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0
Mean	5.67	4.81	5.44	5.59	5.75	3.39	5.27	5.43	4.79	5.14
Median	7.0	6.0	6.0	6.0	6.0	3.5	6.0	6.0	5.0	6.0
Std.Dev	1.909	2.429	1.575	1.173	1.481	1.936	1.78	1.399	1.757	2.147
Variance	3.645	5.899	2.479	1.375	2.193	3.749	3.168	1.959	3.086	4.608

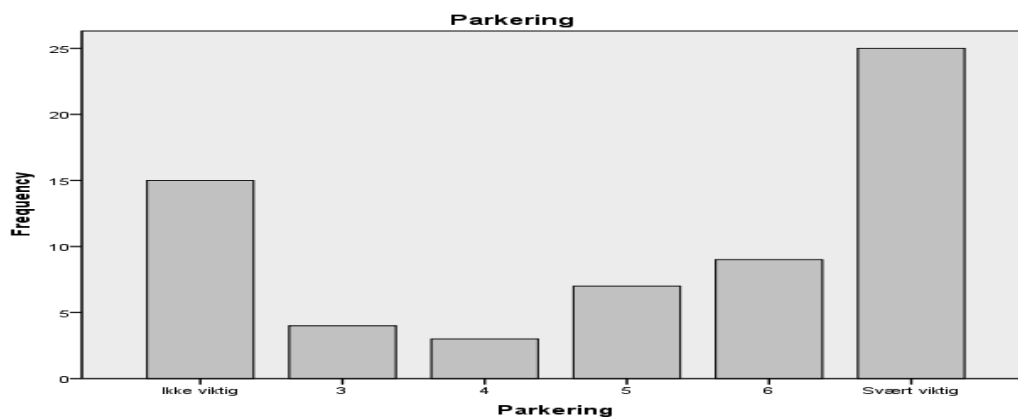
Tabell 3.12: Oversikt over innsamlet data på rangering av "Butikkattributter"

Nærhet

Som vi ser av tabell 3.12 har variabelen ”nærhet” en gjennomsnittsverdi på 5.67, medianen er 7 (svært viktig) og et standardavvik på 1.909. Ut av disse tallene ser vi at spredningen er meget sterk rundt verdien 7. Nærhet til butikk betyr mye for respondentene i sin helhet. Det er ingen store skjevheter mellom kjønn for denne variabelen.

Parkering

Variabelen parkering har tilsynelatende en forholdsvis lav gjennomsnittsverdi 4.81 (Nøytral+). Ved første øyekast kan det virke som om parkering ikke har den store betydningen for respondentene. Gjennomsnittsverdien til parkering er den nest laveste av samtlige verdier, men det høye standardavviket (2.429) forteller oss at det er stor spredning i materialet.

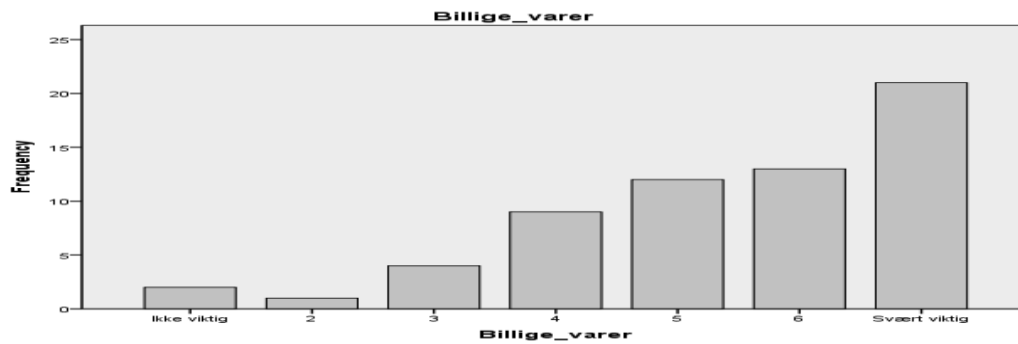


Figur 3.5: Parkering

Denne spredningen vises klart i figur 3.5. En logisk forklaring kan være så enkel som at parkering betyr mye for bilister, og at den naturligvis betyr lite for kunder som benytter annen transport (sykkel, gåing etc). Det er ingen store skjevheter mellom kjønn for denne variabelen.

Billige varer

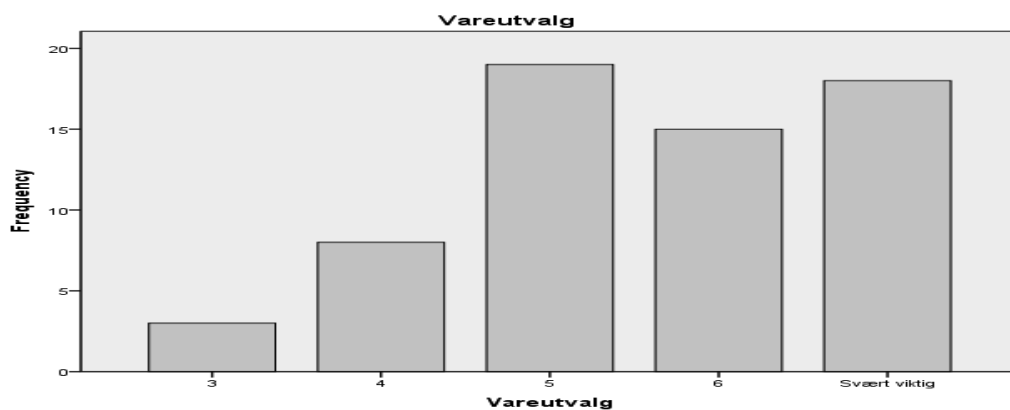
Billige varer er noe vi i utgangspunktet regnet med betydde mye for kundene som handler på lavpriskjeder. Gjennomsnittsverdien for denne variabelen er på 5.44, Median 6.0 og standardavvik 1.575. Disse tallene forteller oss at spredningen ligger mellom 4 og 7, med trykk på verdien 6. Det inntrykket vi sitter med er at våre respondenter er opptatt av pris, og at de færreste mener at pris er mindre viktig. Dette kommer ikke som noen overraskelse, da denne undersøkelsen setter fokus på kunder av lavpriskjeder. Det er ingen store skjevheter mellom kjønn for denne variabelen.



Figur 3.6: Billige varer

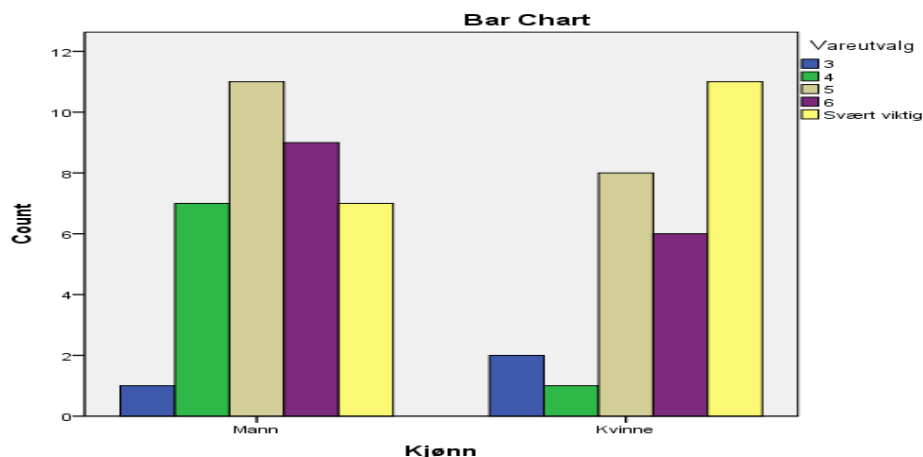
Vareutvalg

Variabelen "Vareutvalg" har en gjennomsnittsverdi på 5.59, Median 6.0 og standardavviket er 1.173. Det som er interessant her er at kun 4.76% mener at vareutvalg er mindre viktig.



Figur 3.7: Vareutvalg

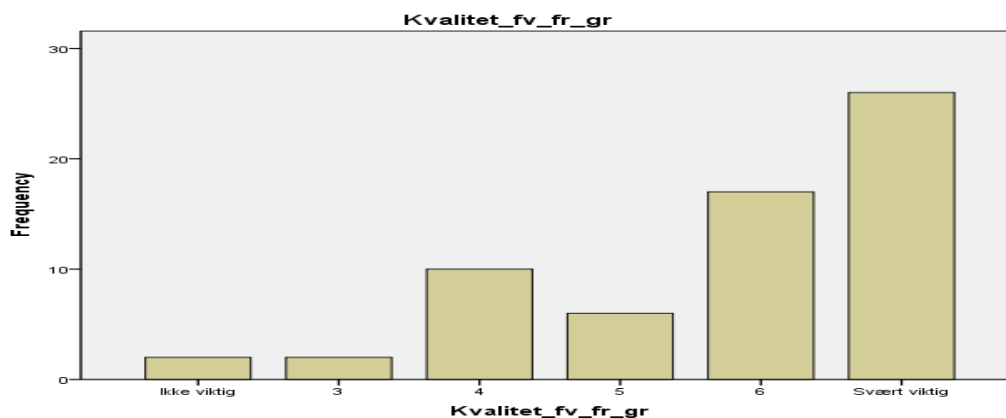
Vareutvalg er en variabel hvor vi ser at det til noen grad er utslag mellom kjønnene. 77% av mennene mener denne variabelen er viktig, mens 89.3% av kvinnene mener denne er viktig med en sterkere fokusering på svært viktig. 39.3% av kvinnene mener dette er svært viktig og 20% av mennene sier denne variabelen er svært viktig.



Figur 3.8: Kjønnsfordeling på viktigheten av vareutvalg

Kvalitet ferskvarer, frukt og grønt

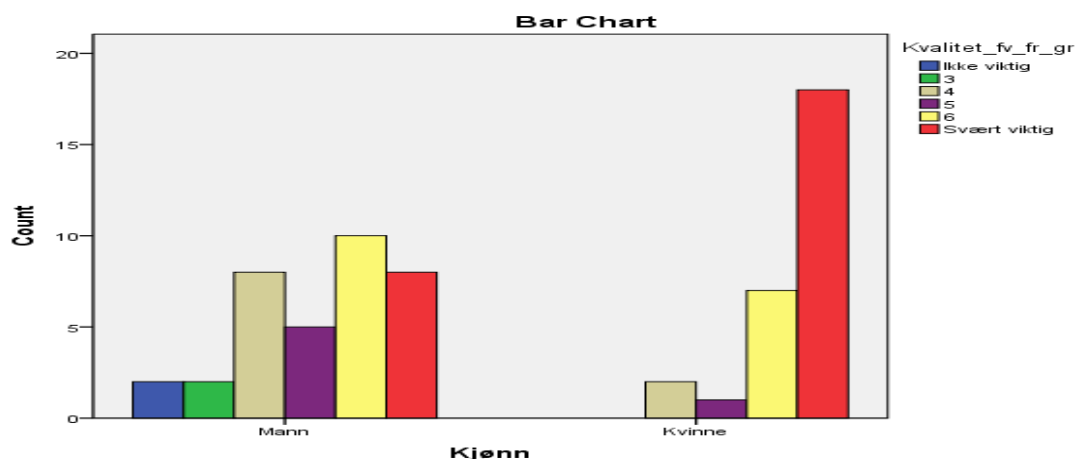
Denne variabelen innehar den høyeste gjennomsnittsverdien (5.75) av samtlige variabler.



Figur 3.9: Kvalitet på fersk varer, frukt og grønt

Medianverdien er 6, mens standardavviket er 1.481. Hele 26 respondenter eller 41.3 % oppgir at kvalitet på ferskvare, frukt og grønt er svært viktig. Samt at 77,8% mener at denne variabelen er viktig for deres valg av butikk.

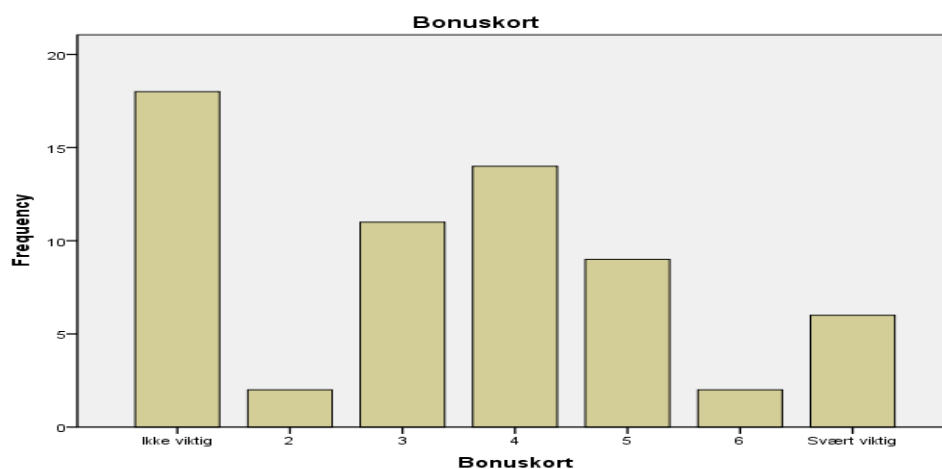
Denne variabelen har en svært skjev fordeling mellom kjønnene som vi ser av figuren 3.11. Det kommer tydelig fram at kvalitet på ferskvare, frukt og grønt betyr svært mye for kvinnene. 0% av kvinnene mener at denne variabelen er mindre viktig, og hele 64,3% mener at denne variabelen er svært viktig for valg av butikk.



Figur 3.10: Kjønnsfordeling på viktigheten av kvaliteten på fersk varer, frukt og grønt

Bonuskort

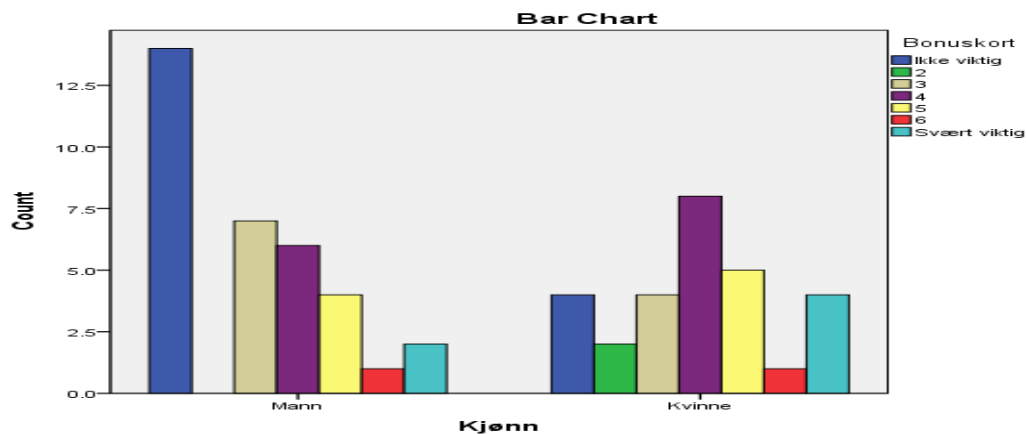
Med en gjennomsnittsverdi på 3.39 og en andel på 27.3% som mener at bonuskort er viktig for dem i valget av butikk, er "bonuskort" den variabelen som betyr minst for respondentene. Hele 28.6% mener at bonuskort ikke er viktig (verdi 1).



Figur 3.11: Bonuskort

Standardavviket er på 1.936 og medianverdi er 3.5. Det er tydelig at verdien av "bonuskort" spriker stort blant respondentene.

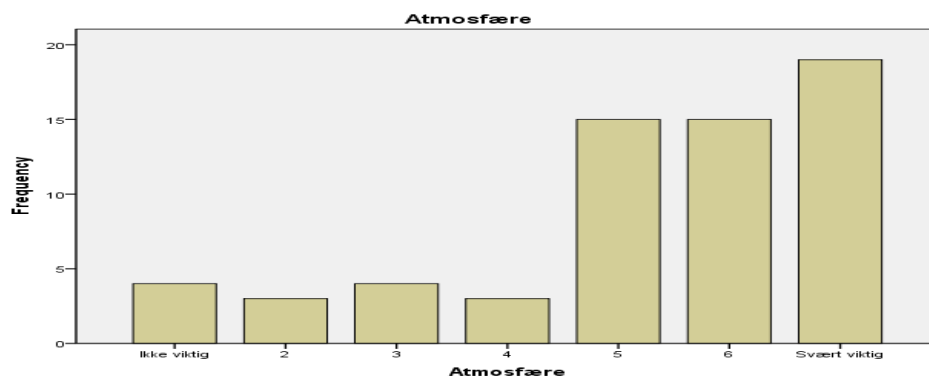
Det som er interessant ved denne variabelen når vi knytter den opp mot kjønn (figuren 3.12) er at hele 40% av mennene mener denne variabelen ikke er viktig(1). Ingen av kjønnene mener denne variabelen er veldig viktig for valg av butikk, men man ser tydelig at den betyr langt mindre for mennene.



Figur 3.12: Kjønnsfordeling på viktigheten av bonuskort

Atmosfære

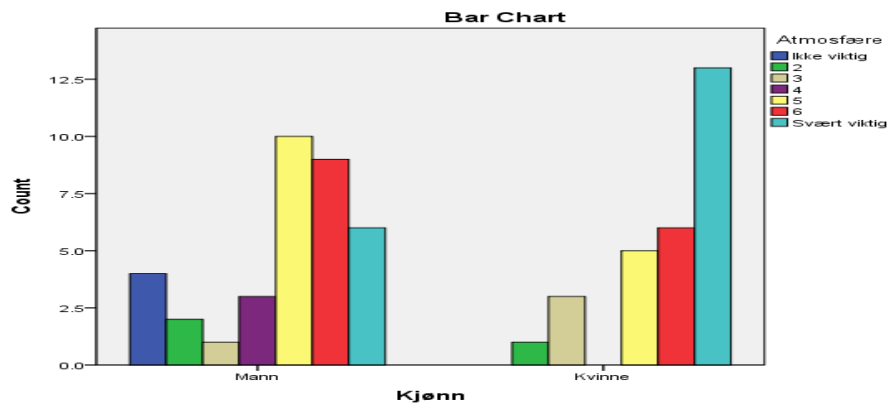
Denne variabelen er en sammensatt variabel. Som baserer seg på respondentenes verdsetting av butikkens attributter som hyggelige ansatte, rene lokaler og generell trivselsfaktor ved handling i den respektive butikk.



Figur 3.13: Trivsel/atmosfære i butikken

Det kommer tydelig fram at atmosfære er noe som betyr mye for respondentene.

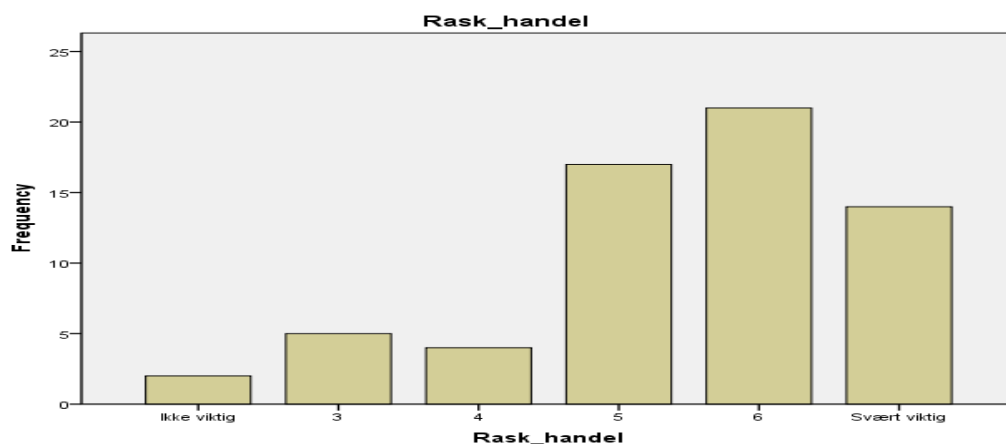
Gjennomsnittsverdien er 5,27, median 6 og standardavviket ligger på 1.78. Figur 3.14 viser at hele 85,7% av kvinnene mener atmosfære er viktig for valg av butikk og at hele 46,4% mener variabelen er svært viktig. Mennene mener også at atmosfære er en viktig variabel (71.4%), men kun 17.1% av mennene sier at atmosfære er svært viktig for valg av butikk.



Figur 3.14: Kjønnsfordeling på viktigheten av trivsel/atmosfære i butikken

Rask Handel

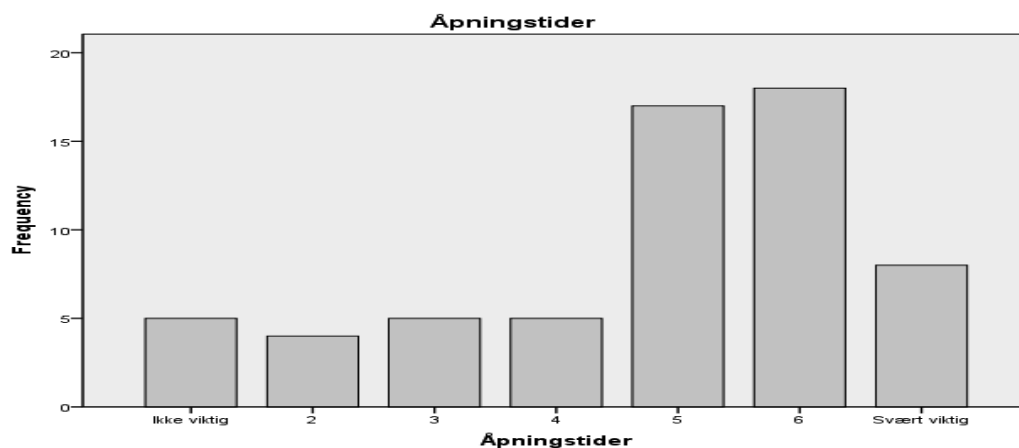
Rask handel er en variabel som har en gjennomsnittsverdi på 5.43, median verdi 6 og et standardavvik på 1.399. Som vi ser av figur 3.15 så mener de fleste at rask handel er en viktig del av deres kriterier for valg av butikk. 82,5 % av respondentene mener at rask handel er viktig. Det er ingen store skjevheter mellom kjønn for denne variabelen.



Figur 3.15: Rask handel i butikken

Åpningstider

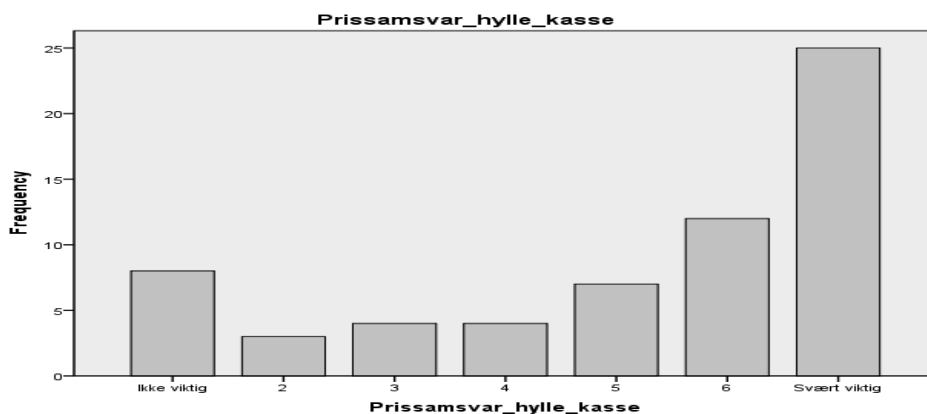
Med en gjennomsnittsverdi på 4.79 har tilsynelatende ikke åpningstider en vesentlig innflytelse på hvor respondentene handler. Dette stemmer ikke helt, da 69.4% av respondentene mener at åpningstider er viktige. Som vi ser av figur 3.16 er spredningen sentrert rundt 5 og 6, som gjenspeiles av median 5 og standardavvik på 1.757. En tolkning av disse tallene kan være at respondentene er fornøyde med dagens åpningstider og at de fleste aktørene tilbyr de samme åpningstidene. Det er ingen store skjevheter mellom kjønn for denne variabelen.



Figur 3.16: Åpningstider

Prissamsvar hylle og kasse

Variabelen "prissamsvar hylle og kasse" beskriver hvor viktig respondentene mener det er at det til enhver tid opplyses korrekte priser på varehyllene og at prisene stemmer med de faktiske prisene som er registrert i betalingskassen. Gjennomsnittsverdien for denne variabelen er 5.14, median verdi er 6 og standardavviket er 2.147. Som vi ser av figur 3.18 er den en høy konsentrasjon på 7. Hele 25 respondenter eller 39.7% mener at denne variabelen betyr svært mye for valg av butikk, mens 69.8% mener det er viktig med prissamsvar. Vi registrerer også at det er et rimelig stort standardavvik for denne variabelen, og ser at det virker som at respondentene plasserer seg i noen grad i hver sin ende. Det er ingen store skjevheter mellom kjønn for denne variabelen.



Figur 3.17: Prissamsvar hylle og kasse

Prisoppfatning (Rangering av kjede etter pris)

Som vi ser av tabell 3.13 er det klart hvilket inntrykk respondentene våre har om hvem som er best på pris i markedet. Rema 1000 innehar den suverene posisjon som prisleder på Mørkved. Hele 93.6% av respondentene mener at Rema 1000 er blant de 2 billigste aktørene på markedet. Kiwi blir av våre respondenter rangert som nummer to i markedet, 52.4% av respondentene mener at Kiwi tilhører topp 2 på pris.

Det er imidlertid ganske interessant at en aktør som Coop Extra, som proklamerer med lave priser og er en selverklært konkurrent til Rema 1000, blir oppfattet som den dyreste aktøren av hele 23.8% av utvalget vårt. Det er stor spredning i datamaterialet til Coop Extra og det kommer tydelig fram at våre respondenter ikke oppfatter Coop Extra som en av de beste på pris.

Coop Prix blir oppfattet som en av de to dyreste av hele 84.1% av respondentene våre. Dette resultatet kan gi føringer på hvorfor så få av respondentene tar sin ukentlige handel på en Coop Prix butikk, da pris er påvist som en viktig faktor for valg av butikk tidligere i kapitlet.

Kjede	Billigst	2	3	4	Dyrest
Rema 1000	71.4%	22.2%	1.6%	1.6%	3.2%
Kiwi	15.9%	36.5%	23.8%	17.5%	6.3%
Coop Extra	9.5%	17.5%	30.2%	19%	23.8%
Rimi	3.2%	19%	33.3%	25.4%	19%
Coop Prix	0%	4.8%	11.1%	34.9%	49.2%

Tabell 3.13: Respondentenes inntrykk av prisenivå (prosentandel per kjede)

Utvalg og kvalitet på frukt og grønt

Utvalg

Kjede	Best	2	3	4	Dårligst
Coop Extra	46%	25.4%	4.8%	14.3%	9.5%
Kiwi	31.7%	27%	11.1%	7.9%	22.2%
Rema 1000	9.5%	17.5%	39.7%	22.2%	11.1%
Rimi	6.3%	15.9%	27%	30.2%	20.6%
Coop Prix	6.3%	14.3%	17.5%	25.4%	36.5%

Tabell 3.14: Respondentenes inntrykk av utvalg på frukt og grønt (prosentandel per kjede)

Kvalitet

Kjede	Best	2	3	4	Dårligst
Coop Extra	38.1%	27%	7.9%	15.9%	11.1%
Kiwi	38.1%	23.8%	9.5%	4.8%	23.8%
Rema 1000	11.1%	15.9%	38.1%	20.6%	14.3%
Rimi	3.2%	19%	27%	34.9%	15.9%
Coop Prix	6.3%	14.3%	20.6%	23.8%	34.9%

Tabell 3.15: Respondentenes inntrykk av kvalitet på frukt og grønt (prosentandel per kjede)

Statistics Utvalg frukt og grønt

	CoopExtraUFG	CoopPrixUFG	KiwiUFG	Rema1000UFG	RimiUFG
N Valid	63	63	63	63	63
Missing	0	0	0	0	0
Mean	2.16	3.71	2.62	3.08	3.43
Median	2.00	4.00	2.00	3.00	4.00
Std. Deviation	1.394	1.275	1.549	1.112	1.174
Variance	1.942	1.627	2.401	1.236	1.378

Tabell 3.16: Oversikt over innsamlet data på "Utvalg frukt og grønt"

Statistics Kvalitet frukt og grønt

	CoopExtraKFG	CoopPrixKFG	KiwiKFG	Rema1000KFG	RimiKFG
N Valid	63	63	63	63	63
Missing	0	0	0	0	0
Mean	2.35	3.67	2.52	3.11	3.41
Median	2.00	4.00	2.00	3.00	4.00
Std. Deviation	1.416	1.270	1.605	1.179	1.072
Variance	2.005	1.613	2.576	1.391	1.150

Tabell 3.17: Oversikt over innsamlet data på "Kvalitet frukt og grønt"

Standardavviket til Kiwi er i begge tilfellene høyest, det vil si at det er mest spredning i svarene som ble gitt angående rangering av Kiwi. Det er klart at oppfatningen av Kiwi varierer, aktøren ønsker å være best på frukt og grønt, men har det nest høyeste antallet respondenter som rangerer Kiwi som dårligst både på kvalitet og utvalg.

Nok en gang ser vi at Coop Prix blir rangert som dårligst, både på kvalitet og utvalg frukt og grønt. Rema 1000 blir av respondentene rangert midt på treet, og spredningen er lav.

Har du Coop kort og/eller Trumf kort?

Som vi ser av tabell 3.18 har hele 69.8% av respondentene Coop kort, mens 30.2% av respondentene har Trumf kort. Det kommer ganske overraskende at en så høy andel av respondentene oppgir at de har bonuskort (totalt 74.6%), da de samme respondentene mente at bonuskort ikke var en viktig faktor for valg av butikk.

Medlems_Bonuskort

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Coop	28	44.4	44.4	44.4
	Trumf	3	4.8	4.8	49.2
	Nei	16	25.4	25.4	74.6
	Begge	16	25.4	25.4	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

Tabell 3.18: Frekvenstabell for variabelen "Medlems-/Bonuskort"

Hvor ofte kjøper du produkter av kjedenes egne merker (Coop, Ica, Landlord, First Price)?

Som tabell 3.19 viser at det er kun 3.2% av utvalget som aldri kjøper kjedenes egne merker. Dette forteller oss at tilbudet av egne merker blir i høyeste grad benyttet av våre respondenter.

EgneMerker

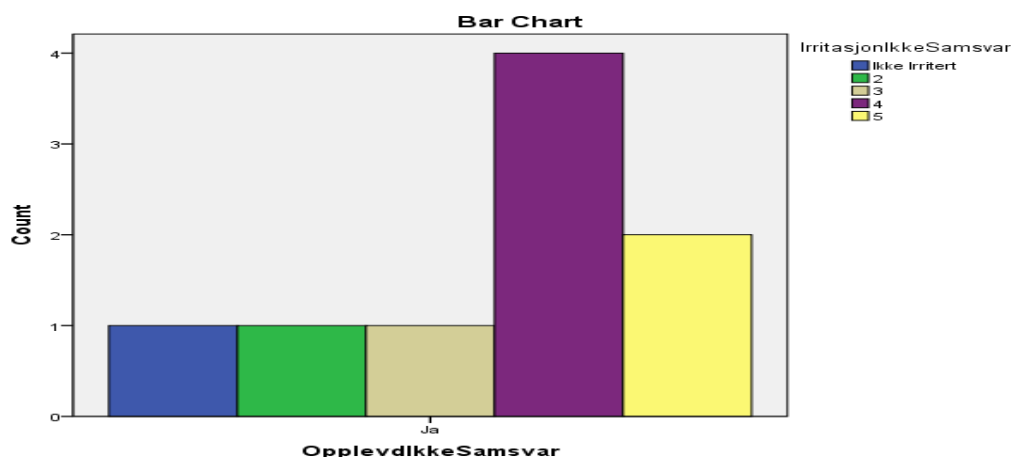
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Aldri	2	3.2	3.2	3.2
	Av og til	41	65.1	65.1	68.3
	Ofte	20	31.7	31.7	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

Tabell 3.19: Frekvenstabell fra variabelen "Egne Merker"

Del 2 Kiwi Mørkved Analyse og resultater

Har du opplevd at det ikke er samsvar mellom pris i kasse og på hylleetikett i denne butikken?

9 av 23 (39.1%) respondenter har opplevd at det ikke er samsvar med pris på hylle og pris i kasse. Av disse 9 respondentene var samlet irritasjonsnivå på 3.55, som igjen forteller oss at respondenter i noen grad lot seg irritere, men at det ikke oppfattes som et stort irritasjonsmoment.



Figur 3.18: Opplevelse av forskjell på prissamsvar mellom kasse og hylleetikett

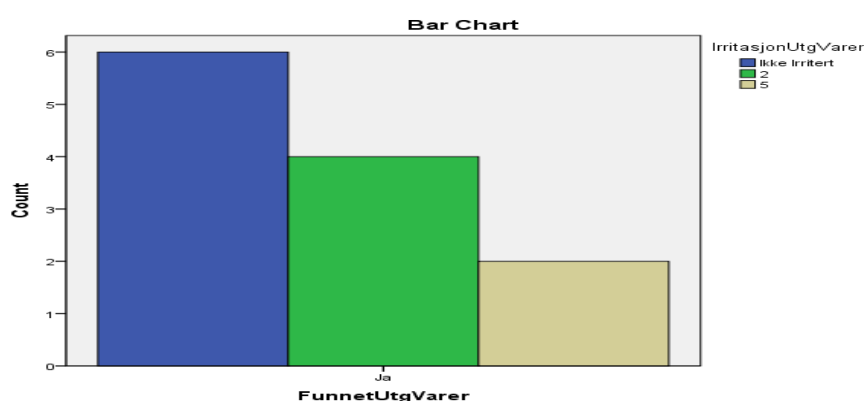
Har du noen gang funnet varer utgått på dato i denne butikken?

Som vi ser av tabell 3.20 har 52.2% av våre respondenter på Kiwi Mørkved funnet utgåtte varer.

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
FunnetUtgVarer *	12	52.2%	11	47.8%	23	100.0%
IrritasjonUtgVarer						

Tabell 3.20: Frekvenstabell for variabelen "Funnet utgåtte varer"



Figur 3.19. Funn av varer som er utgått på dato

Dette er et spørsmål som vi har tatt selvkritikk for tidligere i dette kapitlet, men det kan også representere hvor bevisste respondentene har vært når de har svart på undersøkelsen. 10 av 12 respondenter som har funnet utgåtte varer på Kiwi Mørkved opplyser at de nesten ikke lot seg irritere over å ha funnet utgåtte varer. Totalt hadde respondentene et irritasjonsnivå på 2.0 hvor 1.0 er "ikke irritert". Vi antar at det lave irritasjonsnivået kommer av Kiwis holdbarhetsgaranti der kunder som finner utgåtte varer blir belønnet.

Har du bleiekort hos Kiwi?

At ca ¼ av respondentene som handlet hos Kiwi Mørkved benyttet seg av bleiekort i tidsperioden(e) undersøkelsen foregikk kan være en indikasjon på at bleiekortet har en positiv effekt på småbarnsforeldre.

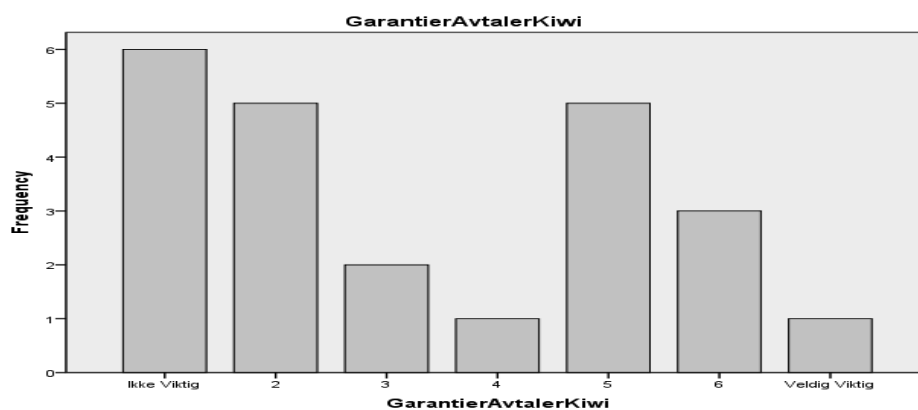
BleiekortKiwi

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ja	6	26.1	26.1	26.1
	Nei	17	73.9	73.9	100.0
	Total	23	100.0	100.0	

Tabell 3.21: Frekvenstabell for variabelen "Bleiekort Kiwi"

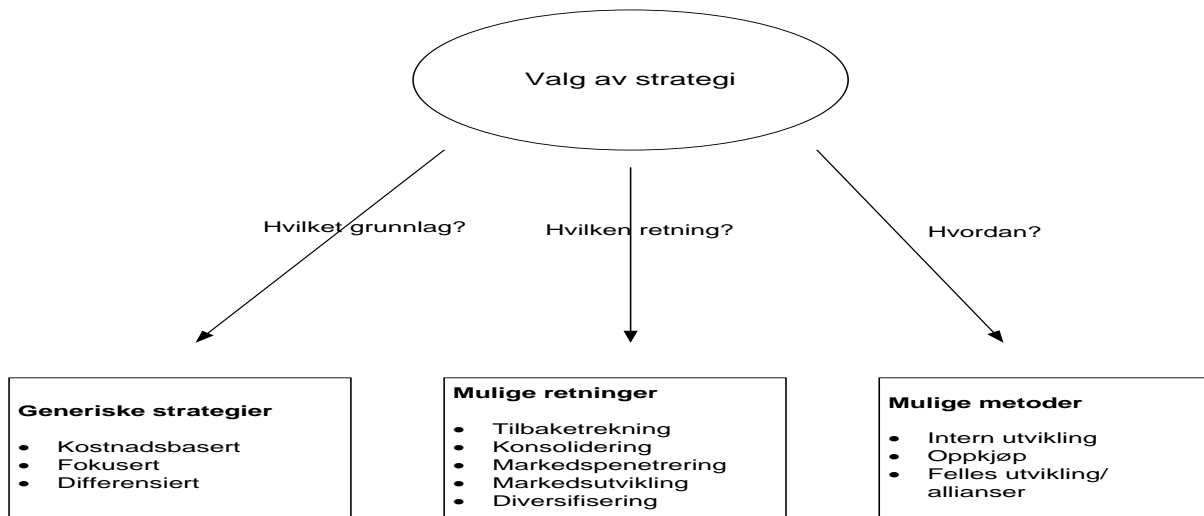
Hvor viktige er Kiwis garantier og avtaler (Frukt og grønt, holdbarhetsgaranti, bleieavtale, trumf etc) for deg?

39.1% av respondentene på Kiwi mener at aktørens garantier og avtaler er viktige for dem. Samtidig ser vi at det er forholdsvis mange (56,5%) som mener at dette er mindre viktig for dem og vi registrerer en topp på "ikke viktig".



Figur 3.20: Viktigheten av Kiwis garantier og avtaler for kunder

4. Valg av strategi



Figur 4.1: Valg av strategi (Roos et al., 2007:243)

4.1 Generiske strategier

Nå skal vi se på hvilket grunnlag Kiwi bør velge strategi ved hjelp av Michael Porters gruppering i tre ulike generiske strategier som vist i figur 4.1. Vi skal gå i gjennom disse:

- Kostnadslederskap
- Differensiering
- Fokusering

Strategisk Målgruppe Bredt Mål Snevert mål	Lave kostnader	Differensiering
	Kostnadslederskap	Differensiering
	Kostnadsfokusering	Differensiert fokusering
	Konkurransefortrinn	

Figur 4.2: Michael Porters generiske strategier (Roos et al., 2007:238)

Kostnadslederskap

Det å være kostnadsleder i lavprissegmentet av dagligvarebransjen fører til at en må ha en bortimot samme eller billigere pris på produktene eller service til en lavere kostnad enn konkurrentene.

Hvis Kiwi skal bli kostnadsleder i lavprissegmentet så må de ha lavere kostnader enn konkurrentene som igjen fører til å ha lavere priser enn dem og fremdeles ha samme eller større fortjeneste.

”Hvis det utvikler seg en priskrig etter hvert som bransjen mettes, vil kostnadslederen være bedre i stand til å stå imot konkurransen fordi den har et lavere kostnadsnivå” (Roos et al., 2007:237).

Det er veldig viktig å ikke blande kostnadslederskap og lavprisstrategi, fordi det er to forskjellige strategiske beslutninger. Kostnadslederskap går ut på å redusere driftkostnader ved for eksempel å investere i ny teknologi eller lignende (RFID, elektronisk varehylle osv.), mens lavprisstrategi går ut på å øke markedsandelen ved hjelp av reduserte priser på produkter/varer. Ved lavprisstrategi er det ofte sånn at hvis prisene på produktene og varene settes ned, så må man også forsøke å redusere kostnadene, ellers vil fortjenesten ved salg av produkt eller tjeneste fort bli spist opp. Det er nettopp på dette området vi mener at Kiwi *kan* oppnå konkurransefortrinn overfor sine konkurrenter. Ved å redusere de daglige driftskostnadene vil Kiwi være bedre rustet til å overleve priskriger. Vi vil senere i oppgaven forsøke å se nærmere på hvordan Kiwi kan redusere sine driftskostnader.

Differensiering

”Differensiering innebærer at en tilbyr produkter eller service som skiller seg fra det konkurrenten(e) tilbyr på en slik måte at kundene er villige til å betale en høyere pris”, (Roos et al., 2007:238). Vi vil legge til at for lavprissegmentet i dagligvaremarkedet, vil det vel så mye bety å få produkter/service til å skille seg fra konkurrentene sine til lik eller lavere pris.

Kiwi har med sine garantier og avtaler til nå klart å differensiere seg fra konkurrentene sine, men det er fremdeles svært viktig at Kiwi ikke slutter å videreutvikle sine eksisterende, eller utvikle nye, differensieringsstrategier. Hvis Kiwi fortsatt klarer å skille seg ut fra konkurrentene vil veksten Kiwi har opplevd siden midten av 1990-tallet vedvare. Dette kalles også vedvarende konkurransefortrinn.

Stuck in the middle (Michael Porter)

Bedriftene som prøver å oppnå både kostnadslederskap og differensiering som strategier, risikerer å ha en lav inntjening på grunn av risikoen for å bli utkonkurrert av bedrifter som utelukkende fokuserer på en kostnadsbasert strategi, eller differensiering som strategi (Roos et al., 2007).

Fokusering

Det siste alternativet i generiske strategier er fokusering, og det går på fokusert kostnadslederskap eller fokusert differensiering. Kostnadslederskap og Differensiering har et bredt mål i strategisk gruppe, mens kostnadsfokusering og fokusert differensiering har et snevert mål. Med snevert mål menes at bedriften betjener en bestemt kundegruppe, et geografisk område eller en del av produktutvalget.

Som nevnt tidligere, i stedet for å satse på en lang rekke segmenter sånn som i kostnadslederskaps og differensieringsstrategiene, satser fokuseringsstrategier på å betjene et eller få segmenter best mulig (Roos et al., 2007)

Kiwi har en fokuseringsstrategi på kvalitet og utvalget på frukt og grønt. I følge spørreundersøkelse som vi utførte tidligere, svarte 31,7% av respondentene at Kiwi har best utvalg og 38,1% mener at Kiwi har best kvalitet i frukt og grønt avdelingen.

Utvalg Frukt og Grønt Kiwi					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Best	20	31.7	31.7	31.7
	2	17	27.0	27.0	58.7
	3	7	11.1	11.1	69.8
	4	5	7.9	7.9	77.8
	Dårligst	14	22.2	22.2	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

Tabell 4.1: Frekvenstabell for respondentenes rangering av frukt- og grønt- utvalget hos Kiwi

Kvalitet Frukt og Grønt Kiwi					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Best	24	38.1	38.1	38.1
	2	15	23.8	23.8	61.9
	3	6	9.5	9.5	71.4
	4	3	4.8	4.8	76.2
	Dårligst	15	23.8	23.8	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

Tabell 4.2: Frekvenstabell for respondentenes rangering av frukt- og grønt- kvaliteten hos Kiwi

41,3% respondenter mener at kvalitet på frukt og grønt er svært viktig. Og hele 77,8% mener at kvalitet på frukt og grønt er mer enn middels viktig.

Kvalitet frukt og grønt					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ikke viktig	2	3.2	3.2	3.2
	3	2	3.2	3.2	6.3
	4	10	15.9	15.9	22.2
	5	6	9.5	9.5	31.7
	6	17	27.0	27.0	58.7
	Svært viktig	26	41.3	41.3	100.0
	Total	63	100.0	100.0	

Tabell 4.3: Frekvenstabell for butikkattributten "Kvalitet frukt og grønt"

4.2 Mulige retninger

”For å diskutere de mulige retningene som bedriften kan ta, vil vi ta utgangspunkt i produkt-markeds-perspektivets mulige retninger” (Roos et al., 2007:243)

Marked	Eksisterende	Tilbaketrekning Konsolidering Markedsinntrenging	Produktutvikling
	Nytt	Markedsutvikling	Diversifisering
		Eksisterende	Nytt
		Produkt	

Figur 4.3: Mulige retninger (Roos et al., 2007:243)

Tilbaketrekning

”Tilbaketrekning er en mulighet for en bedrift som har et eksisterende produkt og opererer innenfor et eksisterende marked” (Roos et al., 2007:242)

Eksempel som er nevnt i boka er flyselskapet SAS som bestemte seg for å selge ut mesteparten av hotellvirksomheten. Slik vi ser det, er ikke tilbaketrekning et aktuelt alternativ for Kiwi. Bedriften har ikke behov for å frigjøre midler for å kunne satse sterkere på andre områder. Vi har basert vår oppgave innenfor et eksisterende marked.

Konsolideringsstrategi

”En konsolideringsstrategi innebærer at bedriften fortsetter med de samme produktene og markedene en allerede opererer innenfor” (Roos et al., 2007:243)

I en sãnn strategi vil innsatsen til Kiwi være rettet mot å styrke og å forbedre Kiwis eksisterende aktiviteter og kampanjer, som for eksempel garantier og avtaler, momskutt osv. Kiwi ønsker å vokse og å ha større markedsandel med dagens produkter i dagens marked.

Markedsinntregning

”Markedsinntregning går ut på at bedriften øker sin markedsandel ved å ta andeler fra konkurrentene i eksisterende markeder og med eksisterende produkter” (Roos et al., 2007:243-244).

I følge The Nielsen Companys dagligvarerapport fra 2010, har Kiwi 13,5% av markedsandelene og er på andre plassen bak Rema 1000 som har 20,3%. Ved markedsinntregning er forhold som forbedring av kvalitet og produktivitet og økt markedsføringsaktivitet viktigere enn produktforbedringer. Kiwi gjør det bra med markedsføring av sine garantier, momskutt osv. De er i stadig vekst og er en potensiell fremtidig nummer 1 innen dagligvarebransjen. Dersom konkurrentene forsøker å ta markedsandeler fra Kiwi, så er det opp til Kiwi bevise ovenfor kundene at det ikke bare er pris som gjelder, men kvalitet og smak på produktene.

Markedsutvikling

”Markedsutvikling framstiller nye bruksområder samt nye markedssegmenter for produkter og nye geografiske områder aktøren opererer innenfor” (Roos et al., 2007:245-246). Kiwi hadde fram til 2007 ingen butikker i Nord Norge, men satser i dag for fullt på ekspansjon nordover. De har også etablert butikker i utlandet. Dette er bevis på at Kiwi ser på markedsutvikling som en av retningene de beveger seg i.

Produktutvikling

”Produktutvikling går ut på enten å endre eksisterende produkter, utvikle nye produkter eller en kombinasjon” (Roos et al., 2007:246). Det er lite trolig at Kiwi kan endre på produktene de forhandler siden disse er matvarer som skal dekke kundenes primærbehov. Kiwi er ikke å anse som en produsent av matvarer. Det Kiwi derimot for eksempel kan gjøre, er å endre måten de tilbyr varene på, utvide sortimentet (noe som forutsetter større salgsflate) eller innføre ”noe nytt” for eksempel ferskvaredisk.

Diversifisering

Med diversifisering menes en mulighet for en bedrift for å søke seg inn på andre områder enn bedriften primært opererer i som kan gi mer avkastning (Roos et al., 2007). Dette kan være aktuelt når andre strategimuligheter slår feil. Man kan enten ha relatert og urelatert diversifisering. Relatert diversifisering innebærer at for eksempel Kiwi diversifiserer seg på de områdene de allerede opererer innenfor. Urelatert diversifisering blir da det motsatte av

relaterte, dvs. at Kiwi diversifiserer seg på de områdene som har ikke noe til felles med Kiwis eksisterende virksomhet. Man vil for eksempel ha urelatert diversifisering hvis Kiwi starter bilverksteder.

Grunner for at en bedrift skal diversifisere seg kan blant annet være ”*spredning av risiko, kompetanseutvikling, muligheten for å oppnå større innflytelse i markedet og et ønske om å oppnå synergi når det gjelder ressurser, produkter eller tjenester*” (Roos et al., 2007:247).

Man kan muligens anse Kiwis investeringer i eiendom som en type diversifisering. Å definere denne diversifiseringen som relatert eller urelatert er vanskelig siden vi mener dette er beslektet med butikkdrift og at man i de aller fleste tilfeller trenger lokaler for å drive en dagligvarebutikk. De konkurrerer dog ikke innenfor samme marked som deres primære verdiskaper operer innenfor.

4.3 Mulige metoder

Som vi kan se fra figur 4.1 så finnes det flere metoder som Kiwi kan benytte seg av for å gjennomføre en eller flere tidligere nevnte strategier. Dette kan skje gjennom intern utvikling, samarbeid, oppkjøp, osv.

Intern utvikling er for mange bedrifter en av de mest brukte alternativer for strategigjennomføring, siden det er naturlig å begynne en utvikling internt. Kontroll og sikkerhet har en stor betydning innen utvikling. Bedrifter kan føle seg veldig usikker hvis de er avhengig av en annen partner/bedrift for å oppnå vekst (Roos et al., 2007).

En annen mulig metode for bedrifter å gjennomføre en av strategiene er samarbeidsstrategiene. Det finnes flere forskjellige typer av slike strategier, for eksempel franchisetaking, joint venture, relasjonsbygging osv. (Roos et al., 2007). Slik vi ser det så er ikke samarbeidsstrategier veldig aktuelt for Kiwi, bortsett fra franchisetaking som de allerede bruker en form for. Kiwi har såkalt ”Franchise Light” som er en egen lønnsordning for butikksjefer (kiwi.no). Vi mener at det å bruke for eksempel joint venture (fellesforetak) strategi, som i følge Wikipedia (2011) er ”*en juridisk inngått økonomisk samarbeidsavtale som drives i felleskap av to eller flere parter*” der ”*Partene skyter inn om lag like store midler, deler kostnader og fortjeneste likt mellom seg og kontrollerer foretaket sammen*”, er nesten umulig i dagligvarebransjen. Dette fordi at etter vår mening er ingen villig til å ”dele” kundene med andre konkurrenter, alle vil altså ha størst mulig markedsandel. Noen vil

kanskje anse Norgesgruppen som et fellesforetak, men vi mener at dette ikke stemmer da Kiwi ble innfusjonert som en del av Norgesgruppen i 2003.

4.4 Evaluering av de strategiske alternativene

”Etter at bedriften har utviklet et sett av alternative strategier å velge mellom, er det nødvendig å evaluere hver enkelt strategi for å finne frem til hvilken en mener gir de mest optimale resultatene. Strategien må oppfylle følgende kriterier for vurdering” (Roos et al., 2007:251):

- Den må ha konsekvens
- Den må godtas
- Den må være gyldig
- Den må kunne gjennomføres
- Den må ha et rimelig nivå på forretningsrisiko
- Interessenter må synes den er akseptabel

Konsekvens

Det vil si at den valgte strategi må samsvare med bedriftens visjon og strategiske mål (Roos et al., 2007).

Godtakbar strategi

For at strategien skal kunne anses som godtakbar strategi må man finne ut om nevnte strategi passer for organisasjonen, da med spesielt hensyn på omgivelser og om den vil være med på å skape konkurransefortrinn (Roos et al., 2007). Roos et al. (2007) hevder videre at en SWOT-analyse vil være et mulig rammeverk å bruke når man skal finne ut akkurat dette.

Gyldighet

Når man vurderer et strategisk alternativ vil det som oftest inneholde noen gjetninger om hva som kommer til å skje i fremtiden. For å sikre at disse gjetningene er rimelige og gyldige må de testes. Samtidig må informasjon som brukes som understøtte for strategiske avgjørelser studeres med et kritisk blikk for sikre pålitelighet (Roos et al., 2007). Strategi er en prosess som egentlig aldri tar slutt, det må hele tiden passes på at den valgte strategien fremdeles passer til organisasjon og dens omgivelser.

Gjennomførbarhet

Selv om at den valgte strategien er både konsekvent, godtakbar og gyldig, så er det spørsmål om den er gjennomførbar. Har en nok menneskelige og materielle resurser? Er den lønnsom? Eksisterer det nok kompetanse i organisasjonen til å gjennomføre den? (Roos et al., 2007).

Rimelig nivå på forretningsrisiko

Risiko er noe som naturlig sammenfaller med strategiske alternativer. Det som må kartlegges er hvor stor forretningsrisiko de mulige strategiske valgene medfører. En god strategi vil ofte innebære noe risiko, men store risikoer kan fort bli uhåndterlige for bedriften (Roos et al., 2007)

Akseptabel for interessenter

I utgangspunktet må strategien være akseptabel på minst tre områder for å kunne bli en suksess. Man må ha godkjennelse fra eiere og kreditorer angående økonomiske perspektiv, de mektigste gruppene i organisasjonen må være overbeviste om at konsekvensene av valgt strategi er i henhold til disse gruppenes forventninger og oppfatninger før valget ble tatt og eventuelle konsekvenser strategien medfører for mektige grupper utenfor bedriften må være akseptabel for dem (Roos et al., 2007).

4.5 SWOT – analyse

En SWOT- analyse er et enkelt rammeverk som kan brukes for å kartlegge hvilke interne styrker og svakheter en organisasjon har, samt hvilke eksterne muligheter og trusler organisasjonen står ovenfor. Bokstavene SWOT står for Strengths (Styrker), Weaknesses (Svakheter), Opportunities (Muligheter) og Threats (Trusler). Det som framkommer av kartleggingen *kan* brukes som støtte for de som skal ta strategiske beslutninger. Vi vil også påpeke at det fins svakheter med rammeverket, som for eksempel at man som oftest ikke rangerer faktorene og at hvis analysen er foretatt av én eller få personer vil det være muligheter for mangler og feil i kartleggingen.

Styrker	Svakheter
<p>Sterk merkevare (Sør-Norge)</p> <p>Gode garantier (<i>holdbarhetsgaranti, bleieavtalen, frukt og grønt garantien, momskutt</i>)</p> <p>God markedsføring</p> <p>Bank i butikk</p> <p>Trumf kort</p> <p>Klare ambisjoner og mål</p>	<p>Noe svak merkevare (Nord-Norge)</p> <p>Lite etablert i Nord-Norge (kun 2 butikker i Bodø, 9 totalt i Nord-Norge mot resten av Norge som har ca.490 butikker)</p>
Muligheter	Trusler
<p>Øke markedsandeler</p> <p>Flere butikker i Bodø</p> <p>Effektivisere drift</p> <p>Søndagsåpent på Mørkved?</p> <p>Styrke merkevare i Nord-Norge</p>	<p>Konkurrenter kommer med noe nytt</p> <p>Konkurrentenes nye etablering</p> <p>Kundeservicegrad fra leverandører</p>

Figur 4.4: SWOT – Analyse for Kiwi

Styrker

Kiwi har lang erfaring innen dagligvarebransjen som kan bevise gjennom dagens sterke merkevare. Kjeden ble stiftet i 1979 og er Norges nest største dagligvarekjede målt i omsetning (Wikipedia, 2011; The Nielsen Company, 2010)

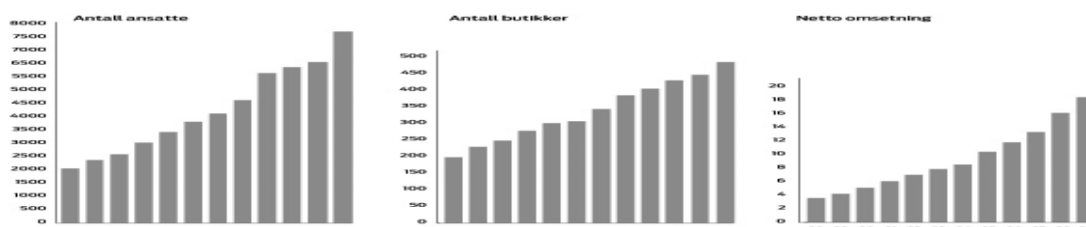
En annen styrke som kjede har er jo de forskjellige garantier i butikkene som holdbarhetsgarantier, bleieavtalen, frukt og grønt garantier, momskutt på alle nøkkelhullprodukter, samt er de veldig flinke å markedsføre seg. De har utviklet egen kvalitetsgaranti som sørger at en får dobbel pris tilbake hvis man kjøper frukt og grønnsaker man ikke er fornøyd med (kiwi.no).

Slike avtaler og garantier styrker Kiwi som merkevare. Vi mener at de fleste er kjent med momskutt på nøkkelhullprodukter og frukt og grønt garantier. Kjeden profilerer seg altså mot

en kundemasse som er opptatt av sunt kosthold samt gode priser på varer som kan være med på å opprettholde dette.

Svakheter

Kiwi har rundt 500 butikker, 8000 ansatte og ca. 20 mill. i omsetning i Norge totalt.



Figur 4.5: Utvikling antall ansatte, butikker og netto omsetning for Kiwi (kiwi.no)

En svakhet er det at Kiwi er lite etablert i Nord-Norge. I Bodø har de kun 2 butikker og ca. 9 totalt i Nord-Norge som er ganske lite i forhold til resten av Norge som har rundt ca. 490 butikker. Det er like viktig å ha en sterk merkevare rundt hele landet.

Muligheter

Som vist i figur 4.4 under "svakheter" er Kiwi ikke en stor aktør i Nord-Norge. Gjennom videre ekspansjon av virksomheten vil Kiwi ha mulighet til å endre på dette. Bodø er en by i stadig vekst og utvikling, noe som forventes å fortsette i økt grad på grunn av etableringen av Universitet i Nordland. Dette gir mulighet for flere Kiwi butikker i byen. Utfordringen ved denne mulige ekspansjonen er å finne gode lokasjoner, da de per tiden "beste" lokasjonene allerede er besatt av etablerte butikk-kjeder. Dette krever en grundig analyse av fremtidig forventet bosetningsmønster. Vi vil senere i oppgaven også se nærmere på muligheter for kostnadseffektivisering for Kiwi Mørkved, ved hjelp av teknologiske "nyvinninger".

Trusler

En potensiell trussel for Kiwi er at konkurrentene kan komme med etablering av nye butikker som kan føre til tapte markedsandeler for Kiwi. En annen trussel er at konkurrentene kommer med noe nytt som kan tiltrekke kunder og dermed også kan føre til tap av markedsandeler. Det er veldig viktig for Kiwi å beholde sine gode avtaler og garantier, og ikke minst finne på noe nytt tiltrekkenes for kundene.

5. Kiwi Mørkveds interne rutiner

I boka Corporate Information Strategy and Management går forfatterne Lynda M. Applegate, Robert D. Austin og Deborah L. Soule (Applegate et al., 2009) nærmere inn på kostnadsdrivere sett i sammenheng med forretningsmodeller. En forretningsmodell er forenklet sagt en ”oversikt” over hvordan verdier skapes i en virksomhet.



Business Model Definition
A business model defines how an organization interacts with its environment to define a unique **strategy**, attract the resources and build the **capabilities** required to execute the strategy, and create **value** for all stakeholders.

(c) Lynda Applegate 2009

Figur 5.1: Figuren viser et veldig enkelt rammeverk for en forretningsmodell (Applegate et al. 2009:43).

I samme boka (Applegate et al. 2009:125) listes det opp en rekke mulige drivere for kostnadsreduksjon. Wikipedia definerer kostnadsdriver som *”et begrep som brukes om økonomiske variabler som <<driver>> eller endrer variable kostnader”* og lister opp Produksjonsvolum, salgsvolum, lønnstimer og maskintimer som vanlige kostnadsdrivere (Wikipedia). Applegate et al. (2009:125) deler sine drivere opp i hovedkategoriene: ”Strategiske”, ”Kompetanse” og ”Verdi”. Eksempler på strategiske drivere er: Differensieringsevne (enten produktdifferensiering eller tjenstedifferensiering), Pris og kundenes oppfattede verdi på tjeneste/produkt i forhold til konkurrenter og substitutter, samt antall konkurrenter, størrelse på disse og makten deres. Noen kompetansedrivere som kan nevnes er: Tidsbruk på kjerneprosesser og aktiviteter, Driftskostnader ved prosess, aktivitet, produkt, kunde etc., Kostnader ved dårlig kvalitet på varer (vareretur, omarbeiding, avfall) og Administrative kostnader ved å opprettholde kvalitet. Til slutt har vi verdidrivere som for eksempel kan være: Produktkostnader og profittmarginer.

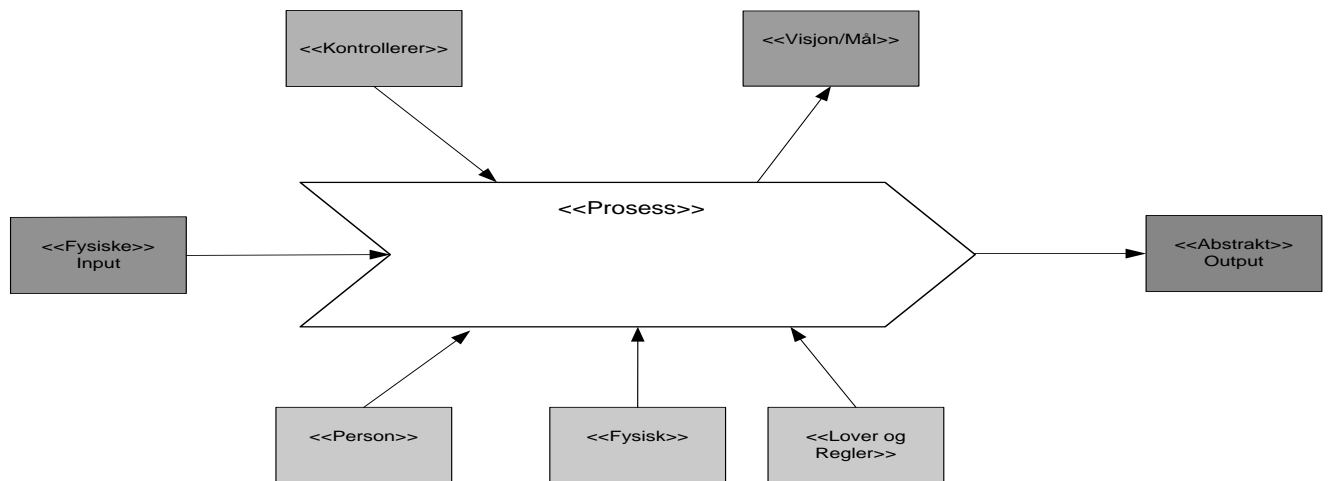
I det norske dagligvaremarkedet framstår det som om at mye av fokuset, både innenfor bransjen, fra forbrukerne og fra myndighetenes side, er rettet mot pris. Roos et al. (2007) hevder at den aktøren med de laveste driftskostnadene, altså kostnadslederen, vil være bedre rustet ved eventuelle priskriger enn de andre aktørene. For at Kiwi skal bli kostnadsleder innenfor dagligvarebransjen er de nødt til å ha en mer effektiv drift i forhold til sine konkurrenter. Siden Kiwi også satser på en differensieringsstrategi bør de være oppmerksom

på at hvis man i tillegg skal satse på en kostnadslederstrategi, kan man ende opp i en ”Stuck in the middle” situasjon.

Å gjennomføre en slik effektivisering vil ofte medføre endringer i organisasjon, målsettinger og strategi, samt et annet fokus på daglige rutiner og ansatte og i mange tilfeller satsing på bruk av nyere teknologi. Slik vi ser det er det to muligheter for Kiwi når det gjelder å redusere kostnader. De kan enten se på interne kostnader og forhold (som omhandler rutiner etc.), eller de kan se på sine eksterne kostnader og forhold. Dette er kostnader knyttet opp til innkjøp av varer, transport, lagring etc. Vi vil ikke se så mye nærmere på eksterne kostnader og forhold da dette blir for omfattende og ressurskrevende for vår lille gruppe. Det vi kan nevne er at Kiwi som del av Norgesgruppen har stor forhandlingsmakt ovenfor sine leverandører (i og med at Norgesgruppen er Norges største paraplykjede i følge The Nielsen Companys dagligvarerapport fra 2010). Kiwi må også ta hensyn til at siden de har relativt få konkurrenter, vil tiltak som skaper konkurransefortrinn raskt bli plukket opp av konkurrentene. Nettopp derfor bør Kiwi være framsynte nok til å revidere sine strategier ofte og lete etter nye muligheter for å skaffe seg det som kan kalles ”varig konkurransefortrinn”.

5.1 Interne Forhold

Når vi nå går inn på interne forhold vil vi ta utgangspunkt i Kiwi Mørkved som vi har kontakt med og kjennskap til. Vi vil bruke noe modellering for å lettere skaffe oss en oversikt over hva som foregår i noen av prosessene innen virksomheten. I modelleringsarbeidet vil vi bruke UML (Unified Modeling Language) som verktøy. Kunnskapen om denne type modelleringsarbeid er noe vi tilegnet oss gjennom faget Prosjektadministrasjon og Virksomhetsmodellering. Figur 5.1 viser modellen vi tar utgangspunkt i når vi modellerer de forskjellige prosessene.



Figur 5.2: Prosessmodellen vi tar utgangspunkt i for modelleringsarbeidet.

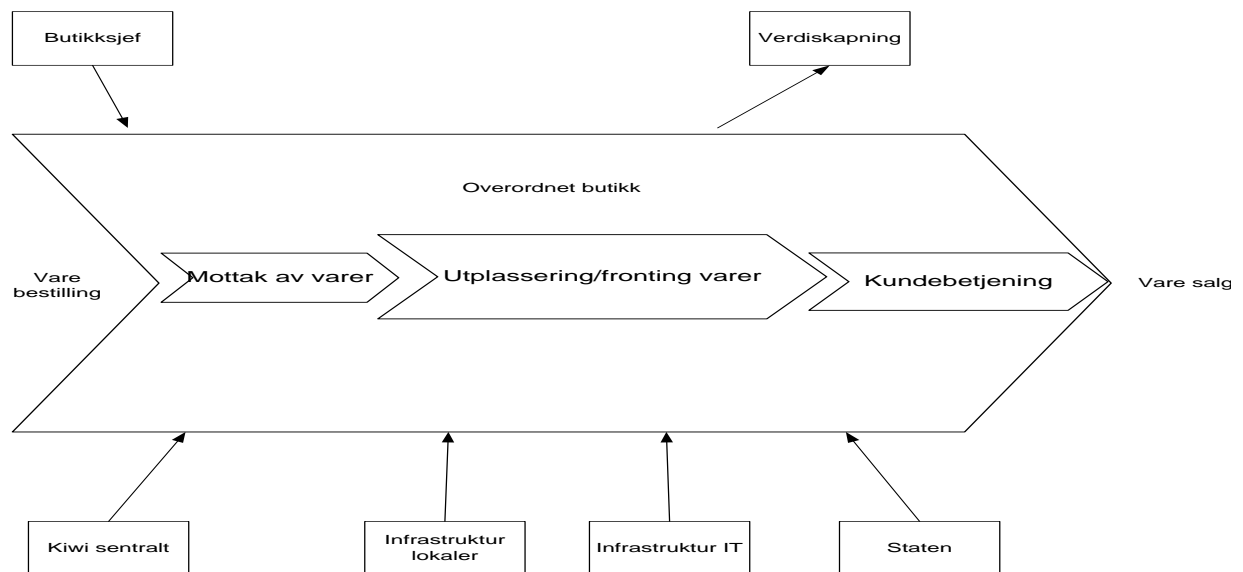
Daglige Rutiner

De daglige rutinene til Kiwi består av flere nedskrevne rutiner samt andre rutiner som kan anses som taus kunnskap. Kiwi som organisasjon har vært bevisst på å drive opplæring av sine ansatte når det gjelder vanlige arbeidsrutiner samt kunnskap knyttet til jobben de skal utføre. I samtlige Kiwi butikker finnes det opplæringsstasjoner hvor de ansatte kan oppsøke kunnskap og/eller gjennomføre pålagte kurs og moduler. Per-Eirik Burud hevder i en artikkel på www.vox.no at basiskompetansen til hver enkelt kiwi ansatt er svært viktig. Dette fordi at fokuset på pris og design vil være forhistorie og at det som vil avgjøre dagligvarekrigen er fokuset på å ha de beste menneskene. Videre hevder han at lengre åpningstider og søndagsåpent tvinger den enkelte ansatte til å ta mer ansvar og ta egne avgjørelser, fordi at butikksjefen ikke kan være tilstedeværende til enhver tid.

Personale

Kiwi Mørkved skal til enhver tid ha minimum to ansatte på jobb. I enkelte perioder med økt kundetrykk og ved varemottak økes bemanningen. Dette er noe vi mener Kiwi har god kontroll over og er derfor ikke noe vi vil se nærmere på.

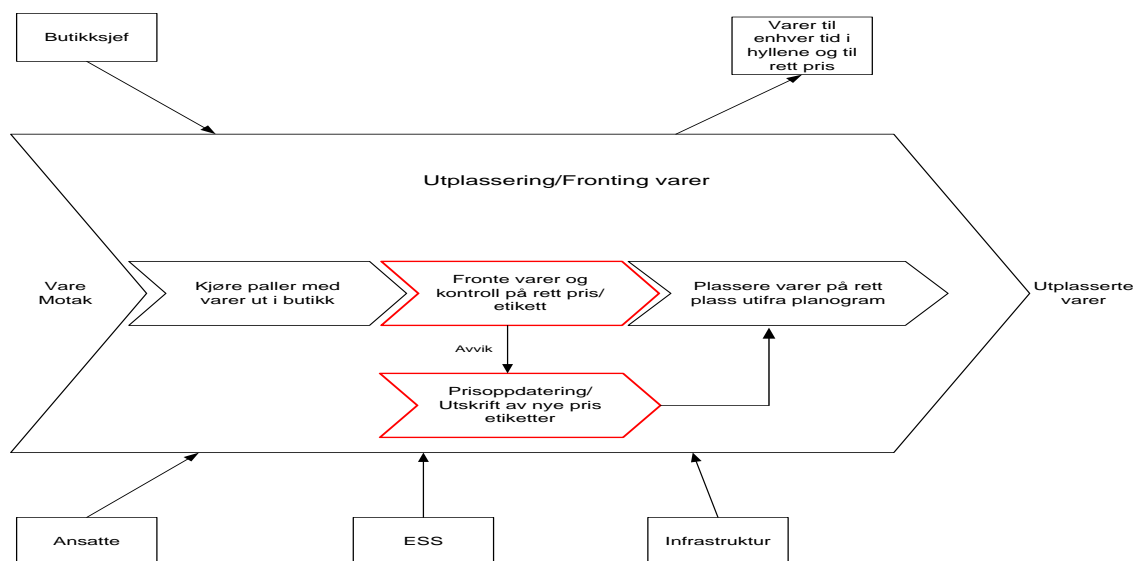
Vareflyt



Figur 5.3: Hovedprosessen i Kiwi Mørkveds daglige virksomhet.

I figur 5.3 som presenterer hovedprosessen til Kiwi Mørkved ser vi bestilling av varer som input og varesalg som output, deretter følger en overordnet kjede av prosesser som er primær verdiskaper for Kiwi. Disse prosessene er "Mottak av varer", "Utplassering/fronting varer" og "Kundebetjening". Som vi ser er målet med prosessen "Verdiskaping", butikksjefen er "kontrollør/eier" av prosessen og Kiwi sentralt, infrastruktur og staten er understøttende og regulerende faktorer for prosessen.

Utplassering/fronting av varer



Figur 5.4: Modell av prosessen "Utplassering/fronting av varer".

Figur 5.4 viser noen av de prosessene som har med utplassering og fronting av varer å gjøre. Prosessene som er markert i rødt består i dag av manuelle aktiviteter, og utskifting av hylleetiketter er både tidkrevende og kostnadskrevende (det går med mye papir og blekk ved utskrift av hylleetiketter og plakater til over 3500 varer). Som et middel for å effektivisere aktivitetene og redusere bedriftens kostnader rundt utskifting av etiketter har vi sett nærmere på Electronic Shelf Labels (heretter kalt ESL) eller Elektroniske Hylle Etiketter.

Merk at grunnet restriksjoner lagt på oss av ledelsen i Kiwi Norge har vi ikke fått tillatelse til å gjøre nærmere undersøkelser på nøyaktige kostnadsbeparelser for Kiwi Mørkved ved innføring av et slikt system. Vi vil likevel presentere systemet siden vi anser det for å være et godt alternativ til dagens løsning. Dersom Kiwi skulle ønske å implementere et slikt system anbefaler vi at kostnadsanalyser og kartlegging av eventuelle leverandører gjøres i et forprosjekt. Informasjonen vi har om ESL systemer har vi for det meste hentet fra Internett.

5.2 Electronic Shelf Labels

ESL eller elektroniske hylle etiketter er en erstatning for vanlige papiretiketter ved hjelp av IT. Det er meningen at ESL skal kunne hjelpe med å kutte kostnader og forbedre driftsresultater. ESL sikrer samsvar mellom pris på varer i hylle og i kasse, noe som ofte vil medføre økt kundetilfredshet og redusert tid brukt på å behandle kundeklager grunnet prisavvik mellom hylle og kasse.

Før IT for alvor gjorde sitt inntog i dagligvarebransjen gjennom bruk av strekkoder måtte varer prises manuelt og slås inn på kasse manuelt. Man har fremdeles eksempler på slik prismerking i flere innvandrerbutikker. Ofte er disse butikkene små og uten store vareutvalg og i slike tilfeller er det sannsynligvis ofte billigere å prise varene manuelt enn å innføre ny teknologi. I dag er IT svært utbredt i dagligvarebransjen, de store kjedene benytter seg av svært avanserte informasjonssystemer. Disse systemene er viktige både i den daglige driften, for eksempel ved prisoppdateringer, og for ledelsen som støtte ved beslutningstaking.

Selv om butikker bruker strekkoder og skannere, må papir prisene/etikettene settes i hylleforkantene manuelt. Dette er en prosess som er både tidskrevende og arbeidskrevende og ikke minst utsatt for feil prising. Det hender at det ikke er samsvar med pris i kasse og pris i hyllene fordi for eksempel noen av arbeiderne har glemt å bytte etikett i en av hylleforkantene. Prisene er ofte i endring og det er naturlig at det skjer sanne typer feil, det er

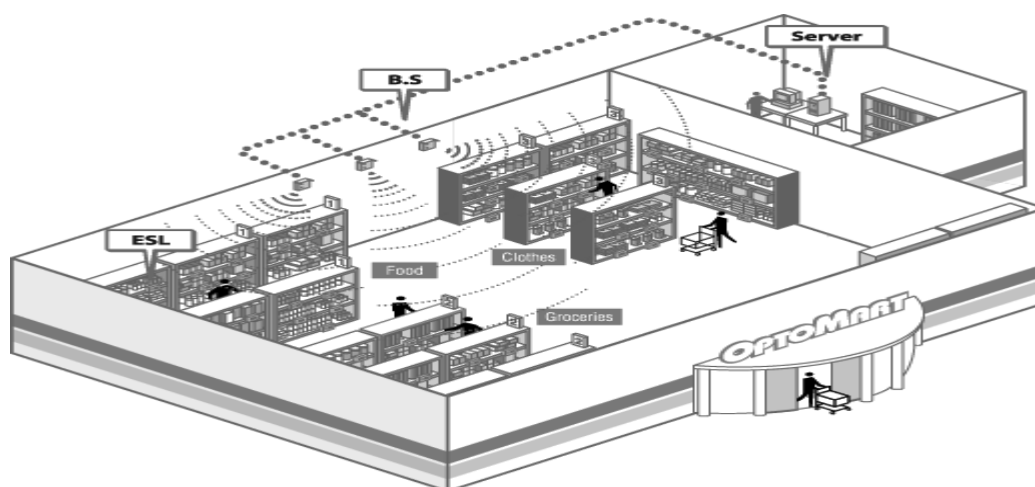
tross alt mennesker som utfører denne jobben. Det de fleste derimot er enig i er at kundene har krav på rett pris, det vil si at prisene skal være identisk både på hyllene og i kassen. Vedvarende mangel på slik samsvar kan i verste fall føre til tap av kunder og inntekter. I tillegg kan man vurdere miljøbelastningen dagens system med papiretiketter medfører. Vi mener at disse problemene kan løses ved hjelp av et ESL system. Noen ESL systemer tilbyr også oversikt over lagerbeholdning.

Pricer.com hevder at fem ansatte vil bruke omtrent tre timer på å skifte ut 500 etiketter, mens deres ESL system utfører samme jobben på ca 35 sekunder. Videre lister de opp følgende industrigjennomsnitt for aktører som bruker papir etiketter i dagligvarebransjen:

- 6% av prisene på hylleforkantene er feil
- 2% av papir etikettene mangler fra hylleforkantene
- 15% tap av salg på grunn av mangel på etiketter
- Gjennomsnittstiden brukt ved utskifting av papiretiketter er to minutter
- 20 klager per uke som er knyttet til ikke korrekte priser, disse klagenes krever i gjennomsnitt 10 minutter.

I de fleste tilfeller består en elektronisk etikett av et Liquid Crystal Display (LCD) og en sender som kan kommunisere med en server ved hjelp av trådløs teknologi, som for eksempel WiFi, infrarøde signaler eller radiobølger. Displayet muliggjør visning av bilder, logo og strekkoder som det er mulig å skanne med håndholdt skanner.

Som vi ser på bildet under, kan man fra kontoret laste inn nye priser som blir automatisk oppdatert i hyllene og i kassa.

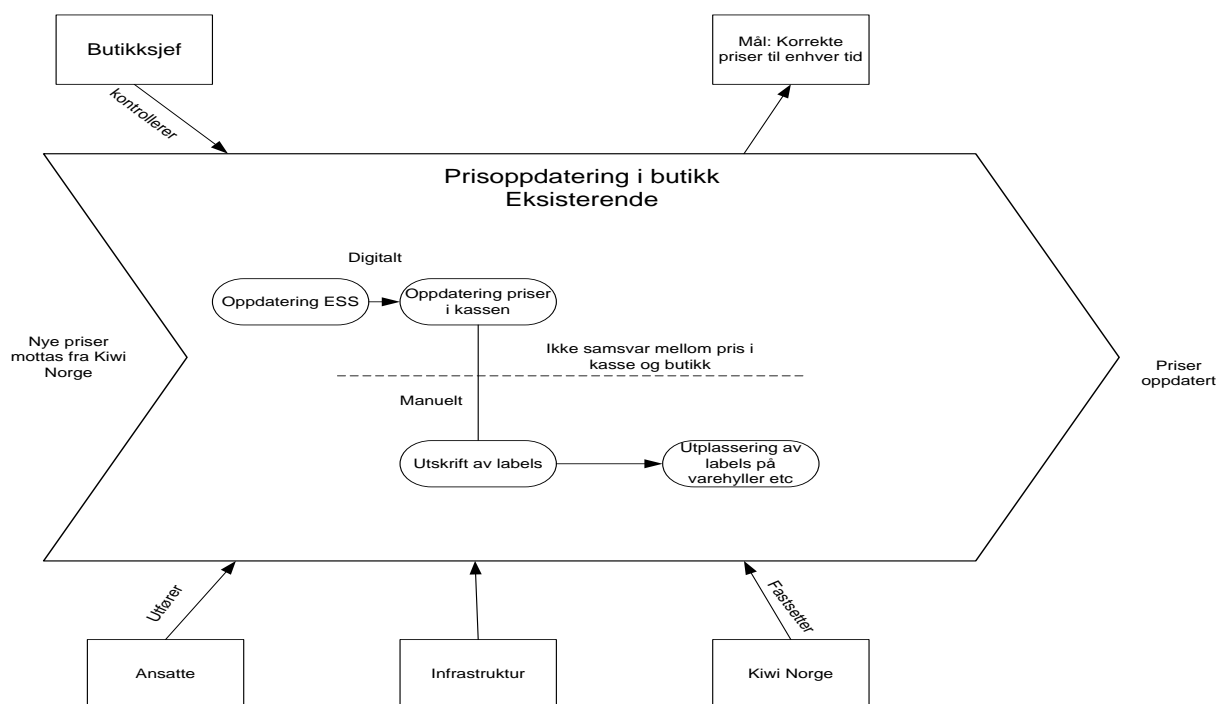


Figur 5.5: Eksempel på hvordan ESL fungerer, hentet fra Opticon.es.

Det finnes mange leverandører av ESL systemer. Ved hjelp av et enkelt søk på Internet fant vi flere leverandører som tilbyr en slik løsning. Tidligere har det vært dyrt å implementere ESL - systemer og dette har medført at teknologien ikke er svært utbredt i Norge. Det ser imidlertid ut som at prisen for implementering har gått ned i og med at flere kjeder velger å bruke teknologien. Det vi har funnet ut om pris for implementering av ESL systemer i Norge er følgende sitat fra Gisle Rasmussen til dagligvarehandelen.no i en artikkel fra 2007:

”Lavprisbutikker må regne med en investering på 300-400.000 for et komplett ESL -system. Supermarkeder må ut med mellom 400.000 og 700.000 kroner. Det er imidlertid slik at noe av grunninvesteringen er lik enten butikken er stor eller liten. Generelt vil derfor større butikker tjene inn investeringen raskere. Selskapet ZBD hevder at deres produkt har en avkastningstid på så lite som 12 måneder.

Dagens hylle pris oppdatering

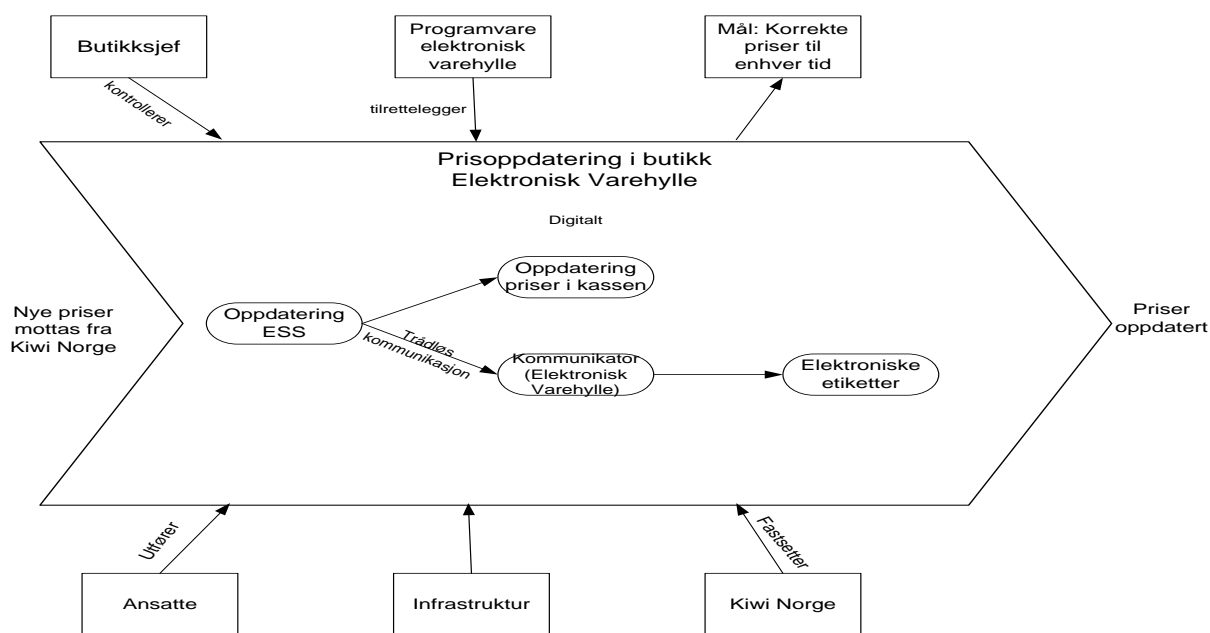


Figur 5.6: Prisoppdatering i butikk med dagens system

I modellen over har vi illustrert det som foregår når det er prisoppdatering hos Kiwi Mørkved. Kiwi Norge fastsetter nye priser, disse blir deretter lagt inn i et informasjonssystem (ESS)

som videre distribuerer prisene ut til backoffice maskiner i alle Kiwis butikker. Butikkene mottar prisoppdatering og priser blir automatisk oppdatert i kasse. Hylle etikker og plakater skal så skrives ut og må deretter plasseres på rett sted i butikk. Det siste leddet av denne prosessen er per i dag manuell og under utskifting av etikker vil det være uoverenstemmelse mellom hyllepris og kassepris, noe som igjen *kan* medføre lavere kundetilfredshet og klager.

Etter, eventuell, implementering av et ESL system mener vi prisoppdaterings-prosessen vil se slik ut:



Figur 5.7: Prisoppdatering i butikk med ESL

Modellen over illustrerer hvordan vi ser for oss prisoppdateringer for Kiwi Mørkved etter implementering av et ESL system. Som i dagens system oppdateres priser av Kiwi Norge, som gjennom informasjonssystemet distribuerer nye priser til backoffice maskiner hos Kiwi butikkene i Norge. Backoffice maskinene vil deretter oppdatere priser i kasse, og programvare for ESL systemet, som er installert på backoffice maskin, vil sende oppdaterte priser ut til hver enkelt hylle-etikett gjennom trådløs kommunikasjon.

I all enkelhet vil et ESL system hovedsakelig kunne styrke butikkdriften og øke avkastningen gjennom å redusere kostnader og forhindre tap av salg grunnet prisuoverenstemmelser. Det er i tillegg veldig enkelt for butikken å endre priser ved for eksempel tidsbestemte kampanjer. I

tillegg til effektivisering av driften kan ESL brukes til å kontrollere lagerstatus for enkeltvarer som vil medføre god oversikt over lagerbeholdning og varer i hylle, som vil kunne bidra til å unngå tap av salg grunnet tomme hyller.

Ulemper ved ESL

Siden Kiwi Mørkved er en del av Kiwi-kjeden kan man ikke bare ta utgangspunkt i implementeringskostnadene for én butikk. Det som gjøres i én butikk må altså gjøres i alle Kiwis ca. 500 butikker i Norge. Hvis man tar utgangspunkt i at det vil koste mellom tre og fire hundre tusen kroner å implementere et slikt system for én lavprisbutikk, vil det altså koste opp mot 200 millioner kroner å implementere systemet i alle Kiwis butikker i Norge. Dette er en veldig høy investeringskostnad og det kan dermed være vanskelig for Kiwi å gå for dette (selv om man regner med rask avkastning på investeringen). I tillegg må man vurdere faktisk levetid på de elektroniske etikettene, hvor mye ”juling” tåler de, hva gjør man når energikilden til etikettene er tom og selvfølgelig pris på å erstatte tapte/stjelte etiketter. I tillegg til disse ulempene må man ta hensyn til at systemet er IT basert og dermed er utsatt for trusler mot tilgjengelighet, integritet og tilgjengelighet.

6. Diskusjon

Denne oppgaven har bidratt til å gi en noenlunde detaljert beskrivelse av dagligmarkedet generelt og trekkene rundt dets oppbygning. Vi har også sett spesifikt på aktørene som finnes innenfor lavprissegmentet på Mørkved/Hunstad. For at vi skal ha mulighet til å treffe et eller flere forslag/tiltak som kan hjelpe Kiwi Mørkved med å styrke sin posisjon i markedet, var vi avhengige av å skaffe et helhetsbilde av bransjen. Vi har benyttet oss av flere verktøy for å oppnå denne helhetsforståelsen blant annet en spørreundersøkelse som hadde som formål å belyse det sammensatte preferansebildet til kundene på Mørkved. Videre har det blitt brukt modeller for å sette fokus på viktige aspekter innenfor markedssammensetningen og for å se hvilke markedskrefter som er funksjonelle. Det har også blitt brukt UML og en SWOT analyse for å se på hvilke interne sider som om mulig kunne forbedres samt få frem hva Kiwi er allerede gode på.

Disponeringen videre vil først omhandle en diskusjon rundt resultatene fra spørreundersøkelsen, deretter en drøfting rundt dagligvaremarkedet før vi til slutt ser på interne sider av Kiwi sentralt og lokalt.

6.1 Spørreundersøkelsen

Vår respondenters tilbakemeldinger gir klare indikasjoner for hva de mener er viktig for valg av butikk. Kriterier som vi anser som vanlige, slike som parkering, pris og nærhet er alle blitt bekreftet som viktige av våre respondenter. Atmosfære, utvalg og kvalitet på ferskvare, frukt og grønt er alle variabler som de kvinnelige respondentene mente hadde stor betydning for deres valg av butikk. Vi registrerer i sin helhet at kvinnene som har deltatt i denne undersøkelsen generelt sett krever mer når de skal handle dagligvarer. Mennene har en mer nøytral holdning til variablene som påvirker deres valg av butikk.

Resultatene forteller også at bonuskort har liten betydning for valg av butikk, men allikevel har 75.4% av respondentene bonuskort hos Coop, Kiwi eller begge. Dette forteller oss muligens at respondentene benytter seg av de tilbudene aktørene tilbyr, men at effekten av disse ordningene er svake og ikke blir ansett som verdifulle nok av våre respondenter.

Det virker som at respondentenes drømmebutikk i lavprissegmentet har lave priser, godt utvalg, god kvalitet på frukt og grønt, trivelige rene lokaler, hyggelige ansatte, gode parkeringsmuligheter, nærhet til kundens hjem og til slutt mulighet for en kjøp handel. Dette

kan virke som en selvfølgelighet, men det kan være lett å glemme disse elementære forutsetningene for å tilfredstille kundene.

Dagligvaremarkedet lokalt på Mørkved ser ut til å være preget av at Rema 1000 dominerer stort på oppfatning av pris, samt at Coop Extra muligens drar med seg det gode inntrykket kunder hadde av tidligere Coop Mega (samme lokale, skiftet navn i september 2010). Dette gjelder særlig ferskvare, frukt og grønt. Tradisjonelt har det vært Rema 1000 og Coop Mega som har vært de største aktørene på Mørkved, men de ser ut til å ha fått økt konkurranse av særlig Kiwi Mørkved og til dels Rimi Mørkved. Coop Prix Mørkved er den aktøren som får de dårligste resultatene i vår undersøkelse på samtlige kriterier.

I del 2 av spørreundersøkelsen har vi kartlagt enkelte variabler rundt kundenes opplevelser på Kiwi Mørkved. Vi ser at flere av respondentene har funnet varer som er utgåtte på dato, men at dette ikke blir oppfattet som et irritasjonsmoment. Dette lave irritasjonsnivået kan forklares med Kiwis holdbarhetsgaranti, som i flere tilfeller vil gjøre det å finne utgåtte varer til noe positivt. 9 av 23 respondenter oppgir at de har funnet avvik på pris hylle og pris i kasse, dette ble oppfattet som et lite irritasjonsmoment og ifølge undersøkelsen vår mente hele 39.7% av de 63 respondentene at dette var svært viktig. Dette gir viktige tilbakemeldinger om at det er viktig for kundens inntrykk av butikken at prisene ute i butikken stemmer overens med de faktiske prisene i kassen. Kiwis garantier og avtaler blir oppfattet ulikt av våre respondenter, og det kan virke som at Kiwi ikke enda har klart å få fram hva de virkelig står for til forbrukerne. Kiwi sier selv at de skal være best på kvalitet frukt og grønt, vi ser at mange respondenter er enige i dette, men overraskende mange sier at de oppfatter Kiwi som dårligst. Dette store standardavviket kan gi signaler på at enkelte av respondentene ikke har kjennskap til konseptet til Kiwi og kanskje aldri har vært innom en Kiwi butikk. Dette ville i såfall ikke vært en stor overraskelse da Kiwi kun har vært etablert på Mørkved siden 2008.

Vi fikk også en bekreftelse på hypotesen vi hadde om at Kiwi ikke ble ansett som en reel konkurrent på pris vurdert opp mot Rema 1000. Nesten tre av fire respondenter mente at Rema 1000 var den billigste aktøren på markedet, og det kom tydelig fram at Kiwi ikke blir oppfattet som en likeverdig aktør på Mørkved når det gjelder pris.

6.2 Dagligvaremarkedet

Det kommer tydelig fram at dagligvaremarkedet har sterke føringer som kan gi assosiasjoner mot et oligopol. Dette innebærer store fordeler for de aktørene som allerede har etablert seg i bransjen, samt at det betyr at det nesten er umulig for nye aktører å etablere seg. Spørsmålet ligger i om de fire store paraplyorganisasjonene har fått så stor markedsrett at det kan gå utover tilbudet til konsumentene. Hvis dette er tilfelle vil vi nok få se at myndighetene er nødt til å gripe inn og tvinge igjennom en omstrukturering av makten, om og når dette kan skje og konsekvensene av en myndighetinnngripelse vil vi ikke gå inn på i denne oppgaven. Vi forutsetter at markedet vil være uforandret i den nærmeste framtid.

Dagligvaremarkedet på Mørkved består som tidligere nevnt av aktørene Coop Extra, Rema 1000, Coop Prix, Rimi og Kiwi. Konkurransen på Mørkved er ifølge våre respondenter stor, med et vidt spekter av variabler som kundene mener er viktige for valg av butikk.



Figur 6.1: Hvordan differensiere seg fra de andre aktørene?

Som vi ser av figur 6.1 har alle lavprisaktørene på Mørkved etter vår mening et sterkt fokus på pris og kundeservice. Hvordan kan Kiwi fortsette å differensiere seg fra resten? Som undersøkelsen vår bekreftet var pris og atmosfære (bla kundeservice) svært viktig for våre respondenter. Kiwi blir rangert svært ulikt av våre respondenter angående pris, og det kommer tydelig fram at Kiwi ikke blir sett på som en nevneverdig konkurrent til Rema 1000 når det gjelder prisoppfatning blant våre deltakere. Hvis dette resultatet skulle vise seg representativt

for befolkningen på Mørkved, så vil det være en viktig oppgave for Kiwi å vise at de er blant de to billigste aktørene i dagligvarebransjen til enhver tid. Dette er etter vår mening en kombinasjon av at Kiwi som merkevare er tildels ukjent i hele Nord-Norge og at Rema 1000 som merkevare gir sterke assosiasjoner med det å være billig. Som tidligere nevnt er det tydelig et sterkt ønske fra alle aktørene å være gode på pris og kundeservice. For å virkelig kunne skille seg fra de andre aktørene må Kiwi være best på flere områder. De må være blant de billigste, ha hyggelige ansatte og stort fokus på kundens velvære og de må være enda tydeligere og flinkere på frukt og grønt. Dette innebærer særlig kvalitet og friskhet på varene de fører. Grunnen til at vi mener dette bør være et viktig satsingsområde er enkel, Kiwi har siden tidlig 90- tallet differensiert seg som den ”grønne” butikken som har særlig fokus på frukt og grønt. De har allerede opparbeidet seg et sterkt navn og opplever en årlig økning på markedsandeler, dette er etter vår mening en effekt av at de skiller seg litt ut i forhold til de andre aktørene.

6.3 Interne Forhold

En del av kartleggingen vår har prøvd å beskrive de interne forholdene i Kiwi. Et av de viktigste områdene i det daglige for en butikk er vareflyten. Dette innebærer også rett merking og korrekte priser til enhver tid. Kiwi Mørkved har gjort denne prosessen delvis manuelt, der kun prisene i kassen har blitt oppdatert digitalt via en backoffice løsning. Det blir brukt betydelige ressurser til utskrivning av etiketter og utplassering av disse. Disse ressursene kunne etter vår mening blitt benyttet til å gi kundene et enda bedre produkt som renere og ryddigere lokaler, bedre fronting etc. Det finnes flere tilbydere av såkalte ESL systemer eller Electronic Shelf Labeling som det kalles. Disse tilbyderne proklamerer med en ROI (Return on investment) på ca 12 måneder og en omtrentlig investeringskostnad på rundt 500 000 kr. Merk at disse tallene er veldig grove, da vi ikke har fått tillatelse til å innhente sensitive data som omhandler Kiwi.

Ved å implementere en teknologi som dette mener vi at Kiwi Mørkved kan etablere et konkurransefortrinn på aktørene, som igjen vil bli mottatt positivt av deres kunder.

Undersøkelsen vår bekrefter at respondentene mener at korrekt prising i butikk er svært viktig. Kiwi Mørkved vil etter vår mening oppleve mange gunstige effekter ved å benytte seg av ESL:

- Fornøye kunder
- Mer tid til viktige oppgaver som eksponering, fronting og kvalitetssikring av butikk
- Mindre slitasje på ansatte, kan være en svært monoton oppgave å utplassere papir labeler opptil flere ganger per uke
- Reduserte kostnader over tid
- Miljømessig gevinst

En avgjørelse rundt implementasjon av ESL må selvfølgelig gjøres etter en mer detaljert og fullstendig utredning enn det vi har hatt anledning til å gjøre, men vi på gruppen mener at denne teknologien framstår som moden og at potensialet er tilstedeværende.

6.4 Avslutning

Kiwi Mørkved er relativt fersk i det lokale markedet, men med en sterk organisasjon i bakhånd som har klare oppfatninger på hva de skal være gode på virker det som at de er kommet for å bli. Undersøkelsen vår ga klare signaler på at hvis en aktør virkelig skal kapre andeler av kundene så måtte denne aktøren være god på flere områder. Noe av det viktigste etter vår mening for Kiwi er at de fortsetter med å differensiere seg fra de andre aktørene i bransjen. Pris og kundeservice er blitt et ”must” for alle i bransjen, men det er ikke dermed sagt at Kiwi kan la disse områdene hvile, de må tvert imot intensivere enda hardere på pris og service. I tillegg til dette bør Kiwi Mørkved holde et sterkt fokus på områder de ønsker å bli oppfattet som gode på, som kvalitet på frukt og grønt og en helhetlig positiv opplevelse for kundene. Men dette er noe som krever engasjement helt fra toppledelse ned til de som er med på å få butikkene til gå rundt hver dag.

7. Referanseliste

Aaker D.A. (2005). *Strategic Market Management 7th ed.* New York: John Wiley & Sons.

Aamodt-Hansen I. 11.02.11 *Rådyr bleiekrig for butikkene.*

<http://www.vg.no/dinepenger/artikkel.php?artid=10029852> [lest 27.03.2011]

Aftenbladet.no. NTB. 12.05.2010. *Mener konkurransen fungerer i matbransjen.*

<http://www.aftenbladet.no/innenriks/Mener-konkurransen-fungerer-i-matbransjen-1928554.html> [lest 15.04.2011]

Andersen Ø., Ruud H. og Rognmo G. 14.03.2008. *Lidl gir opp i*

Norge. <http://www.dagbladet.no/nyheter/2008/03/14/529742.html> [lest 13.04.2011]

Applegate L. M., Austin R. D., Soule D. L. (2009). *Corporate Information Strategy and Management 8th ed.* New York, NY: McGraw-Hill

Baye M. R. (2008). *Managerial Economics and Business Strategy.* New York, NY: McGraw-Hill/Irwin

Becker C. og Kaspersen L. 04.07.2008. *Coop kjøper Smart club.*

<http://www.dn.no/forsiden/naringsliv/article1438379.ece> [lest 14.04.2011]

Bodo.no. Ukjent dato. *Boområder* <http://www.bodo.no/wips/1276300330> [lest 20.04.2011]

Brynsrud E., Strømsheim G. 16.09.10. *Bleiekriger raser*

<http://www.aftenposten.no/pengenedine/article3800265.ece> [lest 26.03.2011]

Buggeland S.A., Andersen N, Larsen-Vonstett Ø. 14.03.11. *Kiwis prisfinte: Kuttet prisene to ganger.* <http://www.vg.no/dinepenger/artikkel.php?artid=10082765> [lest 23.03.2011]

Coop.no. ukjent dato. *Coop Prix Deal.* <http://coop.no/Butikkene/Coop-Prix/Coop-Prix-Deal/> [lest 29.03.2011]

Coop.no. ukjent dato. *Coop.no.* www.coop.no [lest 27.03.2011]

Coop.no. ukjent dato. *Dette er Coop.* <http://coop.no/Om-Coop/Virksomheten/> [lest 29.03.2011]

Coop.no. ukjent dato. *Extra lave priser – hver dag.* <http://coop.no/Butikkene/Coop-Extra/Xtra-lave-priser/> [lest 29.03.2011]

Coop.no. ukjent dato. *Medlemsfordeler*. <http://coop.no/Medlem/Medlemsfordeler/> [lest 29.03.2011]

Coopsambo.no. ukjent dato. *Nyheter, Coop Sambo og Coop Fauske fusjonerer*.
http://www.coopsambo.no/?a_id=1043&PHPSESSID=0a1019ea060693a323905c56a1534c4c
[lest 29.03.2011]

Dagligvarehandelen.no,
http://www.dagligvarehandelen.com/xp/pub/hoved/avisen/tidligere_utg/210152, [lest 13.05.11]

Dedekam jr. A. (2009). *Mikroøkonomi*. Bergen: Fagbokforlaget

E24.no. 18.03.2008. *Anklager matvarebransjen for urent spill*. <http://e24.no/naeringsliv/bi-professor-anklager-matvarebransjen-for-urent-spill/2319053> [lest 12.04.2011]

Grant R. M. (2007). *Contemporary strategy analysis*. London: Blackwell.

Johannessen, Kristoffersen og Tufte (2004). *Forskningsmetode for Økonomisk-Administrative Fag*, 2. utgave. Oslo: Abstrakt forlag

Kiwi Midt-Norge. 07.02.11. *Presentasjon til oppgave*. Powerpoint presentasjon sendt til oss av Jonas Holmen, Distriktssjef ved Ng Kiwi Midt-Norge AS.

Kiwi.no. Ukjent dato. *Holdbarhetsgarantien*.
<http://kiwi.no/page.html?catid=3&subcat=12&undercat=20> [lest 25.04.2011]

Kiwi.no. ukjent dato. *Karriere- og utviklingsmuligheter*.
<http://www.kiwi.no/page.html?catid=1&subcat=23> [lest 05.05.2011]

Kiwi.no. ukjent dato. *Kiwi*. www.kiwi.no [lest 27.03.2011]

Kiwi.no. ukjent dato. *Kvalitetsgaranti på frukt og grønnsaker*.
<http://kiwi.no/page.html?catid=3&subcat=12&undercat=18> [lest 28.04.2011]

Kiwi.no. ukjent dato. *Mål og utvikling*. <http://kiwi.no/page.html?catid=3&subcat=14> [lest 05.05.2011]

Konkurransetilsynet. 05.2005. *Konkurranse Nytt: Informasjonsblad fra konkurransetilsynet*
http://www.konkurransetilsynet.no/iKnowBase/Content/178482/KONKURRANSENYTT_5_2005.PDF [lest 26.03.2011]

Konkurransetilsynet; Amdam K., Engesæth S., Gabrielsen M., Sveinsvoll M., Sætre E. og Wiig G. 01.01.2009. *Dagligvarebransjen*
http://www.konkurransetilsynet.no/ImageVault/Images/id_1817/ImageVaultHandler.aspx
[lest 13.04.2011]

Lov om konkurranse mellom foretak og kontroll med foretakssammenslutninger
(konkurranseloven) av 5. mars 2004 nr 12

Lura C. 29.06.2007. *Tiden var inne*. <http://www.bt.no/na24/article376678.ece> [lest 14.04.2011]

Mittenzwei K. og Svennerud M. 2010-12. *Importvern: Status og utviklingstrekk*.
<http://www.nilf.no/Publikasjoner/Notater/Bm/2010/N201012Hele.pdf> [lest 20.04.2011]

Myerson R. B. (1991). *Game Theory, Analysis of Conflict*. , Cambridge, MA: Harvard University Press

Nalebuff B. og Brandenburger A. (2002): *Co – opetition*. London: Profile Books Ltd.

Nokkelhullsmerket.no. 11.08.09. *Hvem står bak merket*.
http://www.nokkelhullsmerket.no/nokkelhull/Hva_er_nokkelhullet/article17.ece [lest 30.03.2011]

Norgesgruppen.no. ukjent dato. *Fordelskortet*.
http://www.norgesgruppen.no/norgesgruppen/norgesgruppen/virksomhet/ovrig_virksomhet/turnumf/ [lest 07.02.2011]

Norgesgruppen.no. ukjent dato. *Kiwi Minipris*.
<http://www.norgesgruppen.no/norgesgruppen/norgesgruppen/virksomhet/butikkvirksomhet/kiwi/> [lest 07.02.2011]

Opticon.es. ukjent dato. *Electronic Shelf Labeling*. <http://opticon.es/Electronic-Shelf-Labeling.aspx>, [lest 13.05.11]

Orapp.no. Ukjent forfatter. 21.03.2011. *Sp vil splitte opp de store dagligvarekjedene.*

<http://www.orapp.no/nyheter/politikk/article121689.zrm> [lest 05.04.2011]

Orapp.no. Ukjent forfatter. 23.03.2011. *Dagligvareleverandører redde for represalier*

<http://www.orapp.no/nyheter/neringsliv/article122025.zrm> [lest 14.04.2011]

Pedersen R. (2009). *Butikkattributter - og viktigheten av disse mellom forskjellige butikkonsepter*. Tromsø: Universitetet i Tromsø.

Porter M.E. (1996). *On competition*. Boston: Harvard business school.

Pricer.no. ukjent dato. *System demonstration*.

http://www.pricer.com/upload/MOVIEBANK/animation_v2c_0801_web.swf [lest 13.05.11]

Purehelp.no. ukjent dato. *Coop Nordland SA Regnskap*.

<http://www.purehelp.no/company/account/coopsambosa/946231819> [lest 29.03.2011]

Purehelp.no. ukjent dato. *Gunnar Moe AS Regnskap*.

<http://www.purehelp.no/company/account/gunnarmoeas/970988254> [lest 18.03.2011]

Purehelp.no. ukjent dato. *Ica Norge AS Regnskap*.

<http://www.purehelp.no/company/account/icanorgeas/931186744> [lest 30.03.2011]

Purehelp.no. ukjent dato. *Ng Kiwi Midt-Norge AS Regnskap*.

<http://www.purehelp.no/company/account/ngkiwimidt-norgeas/988041866> [lest 09.03.2011]

Rema.no. ukjent dato. *Rema 1000*. www.rema.no [lest 27.03.2011]

Rimi.no. 27.11.09. *Pressemelding: Nye Rimi på god vei*. <http://rimi.no/Om-Rimi/Forpressen/Pressemeldinger/Nye-Rimi-pa-god-vei> [lest 30.03.2011]

Rimi.no. ukjent dato. *Rimi.no*. www.rimi.no [lest 27.03.2011]

Rimi.no. ukjent dato. *Velkommen til en enklere handel*. <http://rimi.no/Fordeler> [lest 30.03.2011]

Roos G., von Krogh G., Roos J., Fernström L. (2007). *Strategi –en innføring*. Bergen: Fagbokforlaget

Sander K. 21.08.2004. *Demografisk segmentering*

<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2144/1/Demografisk-segmentering/Segmentering-etter-demografi-kjonn-alder-utdanning-yrke-inntekt-osv.html> [lest 25.04.2011]

Sander K. 23.08.2004. *formål og problemets karakter*

<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2511/1/Formal-og-problemets-karakter/Formal-og-problemets-karakter.html> [lest 13.04.2011]

Sander K. 23.08.2004. *Kausalt Design*

<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2517/1/Kausalt-design/Kausalt-design.html> [lest 13.04.2011]

Sander K. 24.08.2004. *Reliabilitetsfeil.*

<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2684/1/Reliabilitetsfeil/Reliabilitetsfeil.html> [lest 26.04.2011]

Sander K. 24.08.2004. *Validitetsfeil.*

<http://www.kunnskapssenteret.com/articles/2683/1/Validitetsfeil/Validitetsfeil.html> [lest 26.04.2011]

ssb.no. Ukjent dato. *Folkemengde, etter kjønn, alder og kommune. 1. januar 2011. Nordland*

<http://www.ssb.no/folkemengde/arkiv/tab-2011-02-24-19.html> [lest 20.04.2011]

Stoltz G. ukjent dato. *Oligopol.* <http://www.snl.no/oligopol/økonomi> [lest 11.03.2011]

The Nielsen Company. 02.03.2010. *Pressenotat Dagligvarerapporten 2010.*

<http://no.nielsen.com/news/documents/PressemeldingDagligvarerapporten2010.pdf> [lest 25.02.2011]

The Nielsen Company. 14.04.2010. *Pressenotat Nielsen Merkestyrkepris 2010.*

<http://no.nielsen.com/site/documents/Merkestyrkeprisen2010Pressenotat.pdf> [lest 18.03.2011]

Tsh.toi.no. 2000. 5.2.3 *Ekstern validitet.* <http://tsh.toi.no/index.html?21293>

[lest 27.04.2011]

Valvik M. og Stenseng S. 23.03.2011. *Leverandører redd for dagligvarekjedene.*

<http://www.aftenposten.no/okonomi/innland/article4069749.ece> [lest 16.04.2011]

von Neumann, J., Morgenstern, O., Kuhn, H., Rubinstein, A. (2007). *Theory of Games and Economic Behavior, (Commemorative Edition)*. Princeton, NJ: Princeton University Press

Vox.no. 26.11.09. *Kiwi kurser ansatte for å vinne kampen om kundene*.

<http://www.vox.no/no/Tilskudd/Program-for-basiskompetanse-i-arbeidslivet--BKA/BKA-reportasjer/Kiwi-kurser-ansatte-for-a-vinne-kampen-om-kundene/>, [lest 05.05.11]

Wikipedia. 04.03.11. *Tacit Collusion*. http://en.wikipedia.org/wiki/Tacit_collusion [lest 25.03.2011]

Wikipedia. 04.05.11. *Rimi*. <http://no.wikipedia.org/wiki/RIMI> [lest 22.05.2011]

Wikipedia. 05.02.11. *Fellesforetak*. <http://no.wikipedia.org/wiki/Fellesforetak> [lest 05.05.2011]

Wikipedia. 12.05.11. *Porter five forces analysis*.
http://en.wikipedia.org/wiki/Porter_five_forces_analysis [lest 22.05.2011]

Wikipedia. 15.04.11. *Kiwi (dagligvarekjede)*.
[http://no.wikipedia.org/wiki/Kiwi_\(dagligvarekjede\)](http://no.wikipedia.org/wiki/Kiwi_(dagligvarekjede)) [lest 28.04.2011]

Wikipedia. 15.05.11. *Kostnadsdriver*. <http://no.wikipedia.org/wiki/Kostnadsdriver> [lest 16.05.2011]

Wikipedia. 17.05.11. *Spillteori*. <http://no.wikipedia.org/wiki/Spillteori> [lest 22.05.2011]

Wikipedia. 20.03.11. *Oligopol*. <http://no.wikipedia.org/wiki/Oligopol> [lest 12.04.2011]

Wikipedia. 21.05.11. *Rema 1000*. http://no.wikipedia.org/wiki/Rema_1000 [lest 22.05.2011]

ZBD. Ukjent dato. *Retail Solutions*. <http://www.zbdsolutions.com/solutions/retail.html>, [lest 13.05.11]